

I. S. E. G.
Biblioteca
TX 901. C67
1984



RESERVA

A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS HOTELEIRAS

JOAQUIM SILVA CORREIA

SETEMBRO 1994



AGRADECIMENTOS

Para a realização deste trabalho muito contribuiu o apoio das seguintes pessoas e entidades, a quem manifestamos os nossos sinceros agradecimentos:

- Ao Prof. Doutor João Pina da Silva, orientador desta dissertação, pela disponibilidade manifestada e pelo apoio dado na prossecução deste projecto, bem como pelas reflexões críticas e estímulo para prosseguir na sua execução.
- Ao Prof. Doutor Vítor F. C. Gonçalves, pela sua disponibilidade para analisar e avaliar este trabalho.
- Ao Prof. Doutor Rui Lopes dos Reis, pela sua disponibilidade para analisar, criticar e avaliar este trabalho e pelas sugestões dadas.
- Ao Prof. Dr. Manuel Caldeira Pais, reconhecido especialista em Gestão Hoteleira, pela disponibilidade manifestada para analisar e criticar este trabalho e pelo mérito das suas sugestões.
- Ao Prof. Dr. Manuel Vieira Pinto, pelo apoio e estímulo dado ao longo de todo o curso e na elaboração da dissertação, bem como pelos ensinamentos científicos e técnicos transmitidos ao longo dos 4 anos de trabalho em conjunto.
- Ao Dr. Rodrigues Costa pela entrevista concedida e pelos conhecimentos e sugestões partilhadas, na área do Marketing Hoteleiro e da Gestão Hoteleira em Portugal.
- À Dra. Filomena Pires pelo apoio profissional durante o curso e na elaboração desta dissertação.
- À Universidade Internacional, pela bibliografia disponibilizada e apoio concedido.

- Ao Hotel Estoril Sol, pela informação facultada e pela disponibilidade do seu Director-Geral Adjunto e dos Directores Comercial e Financeiro, pelas entrevistas concedidas e pela colaboração prestada.
- À Sónia, minha cunhada, pela sua colaboração no processamento e revisão do texto.
- À Ana, minha esposa, pelo apoio familiar, pessoal e profissional, pelas críticas e sugestões dadas na área da Gestão Estratégica, pela colaboração no processamento e revisão do texto, de que aliás, todos os erros são da inteira responsabilidade do autor.
- A todos quantos contribuíram para a realização desta dissertação, os nossos sinceros agradecimentos.

O Autor

ÍNDICE

	PÁG.
INTRODUÇÃO	1
<hr/>	
PRIMEIRA PARTE - A ACTIVIDADE HOTELEIRA	
<hr/>	
INTRODUÇÃO	5
 CAPÍTULO I - TURISMO E HOTELARIA EM PORTUGAL	
1.1 O TURISMO - ANÁLISE GLOBAL	6
1.2 HOTELARIA COMERCIAL E INSTITUCIONAL	9
1.3 A PROCURA	13
1.4 A OFERTA	21
1.5 A SAZONALIDADE NA HOTELARIA	26
 CAPÍTULO II - AS EMPRESAS HOTELEIRAS - CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES PRINCIPAIS	
2.1 AS EMPRESAS HOTELEIRAS	30
2.1.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS HOTELEIRAS	30
2.1.2 FUNÇÕES PRINCIPAIS DAS EMPRESAS HOTELEIRAS	38
2.1.2.1 O Serviço de Alojamento	38
2.1.2.2 O Serviço de Alimentação e Bebidas (A & B)	44
2.1.2.3 O Serviço de Salas e Celebrações	46
2.1.2.4 O Serviço de Entretenimento (Animação e Diversão)	47
2.1.2.5 Os Serviços Diversos de Apoio ao Cliente	49
2.1.2.6 A Gestão de Recursos Humanos	50

SEGUNDA PARTE - A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS HOTELEIRAS

INTRODUÇÃO 67

CAPÍTULO III - A MISSÃO

3.1 A DEFINIÇÃO DE MISSÃO 68

3.2 COMO DEFINIR A MISSÃO 70

3.2.1 PRODUTO 72

3.2.1.1 Como Definir o Produto de uma Forma Específica 74

3.2.1.2 As Áreas de definição do 'Produto Hoteleiro' 77

3.2.2 O MERCADO: CLIENTE, NECESSIDADES E ÁREA GEOGRÁFICA 97

3.2.2.1 O Cliente 98

3.2.2.2 As Necessidades do Cliente 102

3.2.2.3 A Área Geográfica 104

3.2.3 AS FUNÇÕES DA 'CADEIA DE VALOR' E TECNOLOGIA EMPREGUE 110

CAPÍTULO IV - ESTRATÉGIA E OBJECTIVOS

4.1 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA 117

4.2 COMO ESTABELECEER OS OBJECTIVOS 125

4.2.1 FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO 127

4.2.2 QUOTA DE MERCADO 128

4.2.3 RENDIBILIDADE 130

4.2.4 ESTRANGULAMENTOS 131

4.2.5 AS CARACTERÍSTICAS DOS OBJECTIVOS 134

CAPÍTULO V - ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

5.1 ANÁLISE DO AMBIENTE	138
5.1.1 O SISTEMA POLÍTICO-LEGISLATIVO	139
5.1.2 O SISTEMA ECONÓMICO	141
5.1.3 FACTORES FÍSICO-AMBIENTAIS	143
5.1.4 FACTORES SÓCIO-CULTURAIS	145
5.1.5 FACTORES TECNOLÓGICOS	146
5.2 ANÁLISE INTERNA	151
5.2.1 MARKETING : PROMOÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E VENDAS	152
5.2.2 OS FACTORES: PRODUÇÃO E GESTÃO DA PRODUÇÃO	154
5.2.3 O FACTOR RECURSOS HUMANOS	158
5.2.4 FACTORES DE IDENTIDADE DA EMPRESA	159
5.2.5 FACTORES ECONÓMICO-FINANCEIROS	160
5.2.6 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INTERNO	162
5.3 A CONCORRÊNCIA ENTRE EMPRESAS	173
5.3.1 A CONCORRÊNCIA ENTRE AS EMPRESAS PRESENTES NA INDÚSTRIA	175
5.3.2 NOVOS ENTRANTES	179
5.3.3 CONCORRÊNCIA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	180
5.3.4 'PODER DE NEGOCIAÇÃO' DOS CLIENTES E INTERMEDIÁRIOS	182
5.3.5 'PODER DE NEGOCIAÇÃO' DOS FORNECEDORES	185
5.3.6 AS EMPRESAS FACE À MUDANÇA	186
5.3.7 AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	187
5.3.8 OS FACTORES A AVALIAR SOBRE OS CONCORRENTES	194

	PÁG.
5.4 A SEGMENTAÇÃO DO MERCADO	198
5.5 OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO	216
5.6 AS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	217
5.7 COMO FORMULAR A ESTRATÉGIA	226
5.8 A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	229
5.9 O CONTROLO	233
 CONCLUSÃO	 240
 CONCEITOS	 246
 BIBLIOGRAFIA	 254

ÍNDICE DE QUADROS

	PÁG.
QUADRO - 1: RECEITAS E DESPESAS DO TURISMO (1980 / 93)	7
QUADRO - 2: NÚMERO DE ENTRADAS DE VISITANTES (1980 / 93)	13
QUADRO - 3: ENTRADAS DE ESTRANGEIROS EM PORTUGAL- NACIONALIDADE (92 /93)	15
QUADRO - 4: DORMIDAS NA HOTELARIA (1993)	17
QUADRO - 5: DISTRIBUIÇÃO REGIONAL DA CAPACIDADE HOTELEIRA - Nº DE CAMAS (JULHO 1993)	22
QUADRO - 6 : EVOLUÇÃO DAS DORMIDAS NA HOTELARIA CONTINETE E REGIÕES AUTÓNOMAS	23
QUADRO - 7 : EVOLUÇÃO DA CAPACIDADE HOTELEIRA (Nº CAMAS)	23
QUADRO - 8 : PREÇO MÉDIO POR DORMIDA	24
QUADRO - 9 : RECEITAS ILÍQUIDAS DO TURISMO <i>versus</i> DORMIDAS NA HOTELARIA	25
QUADRO - 10 : RECEITAS DO TURISMO / PIB	25
QUADRO - 11 : TAXA DE OCUPAÇÃO DE QUARTOS	27
QUADRO - 12 : CATEGORIAS DE DADOS PARA AVALIAR O DESEMPENHO INTERNO	164

ÍNDICE DE FIGURAS

	PÁG.
FIG.1 - ÁREAS DE DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	71
FIG.2 - MODELO DAS ÁREAS DE DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO DE FORMA ESPECÍFICA	72
FIG.3 - MODELO DO QUADRADO DO 'PRODUTO HOTELEIRO'	75
FIG.4 - O TRIÂNGULO DO MERCADO	98
FIG.5 - ACTIVIDADES DA 'CADEIA DE VALOR' - EMPRESA HOTLELEIRA	110
FIG.6 - MATRIZ DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	149
FIG.7 - MODELO PARA MEDIR A SINERGIA	206
FIG.8 - MATRIZ DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NOS FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO	211
FIG.9 - GRÁFICOS DE COMPARAÇÃO ENTRE 'FCS'	213
FIG.10 - GRÁFICO RESUMO DA POSIÇÃO COMPETITIVA	214
FIG.11 - MATRIZ DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA (MAE)	227

INTRODUÇÃO

A Indústria Hoteleira proporciona alojamento e alimentação a pessoas que estejam fora da sua residência habitual.

Em 1993, cerca de 500 milhões de pessoas em todo o mundo efectuaram viagens turísticas, originando receitas de aproximadamente 324 mil milhões de dólares (EUA). Os destinos turísticos europeus receberam mais de metade destas viagens (300 milhões). A Portugal chegaram 8,5 milhões de turistas, originando receitas de aproximadamente 673 milhões de contos.

A Hotelaria faculta a acomodação necessária para que o Homem se possa deslocar sem ter que 'levar a casa às costas'. Os serviços hoteleiros são procurados por uma multiplicidade de clientes, desde indivíduos em férias a homens de negócios e de estudantes a aposentados. Os hoteleiros, através da sua capacidade de gestão, procuram adequar os serviços que prestam às necessidades e preferências desses clientes.

A adaptação das empresas hoteleiras ao mercado deve atender à génese do próprio negócio hoteleiro, um negócio

de pessoas em movimento e ao ambiente competitivo em que estas operam.

A maior parte das Empresas Hoteleiras são de natureza privada, pelo que necessitam ter lucro para sobreviver.

Em ambiente competitivo, para se obter lucro de forma continuada, é necessário desenvolver novas fontes de negócio ou aumentar, de forma vantajosa, a participação no negócio actual.

A Gestão Estratégica procura antecipar a mudança e actuar de forma proactiva em relação ao futuro. Visa estabelecer um ambiente que propicie à empresa conquistar e manter vantagem competitiva no mercado. Desta forma, contribui para assegurar aos accionistas maior retorno sobre o investimento, para assegurar aos clientes maior grau de satisfação e para assegurar aos trabalhadores maior retribuição.

O conhecimento empírico sobre a gestão hoteleira parece evidenciar que quem planifica tem melhor desempenho que aqueles que o não fazem.

As empresas hoteleiras em Portugal estão ainda pouco evoluídas em termos de gestão estratégica. Na sua maioria, encontram-se numa fase embrionária do planeamento e o seu período de antecipação das acções é geralmente o curto prazo.

À medida que a concorrência local e internacional se for intensificando, estamos convictos que as unidades mais comprometidas com o negócio hoteleiro terão vantagem

em planear e definir estratégias competitivas face à evolução do mercado.

Parece-nos pertinente analisar os seguintes aspectos:

- Será oportuna e necessária a gestão estratégica das empresas hoteleiras?
- Como adaptar os modelos de decisão estratégica às empresas hoteleiras?

O Planeamento Estratégico é um processo que consiste em estabelecer os cursos de acção preferíveis em cada momento, que possibilitem à empresa adaptar-se às oportunidades e ameaças do meio ambiente onde opera.

A dissertação que apresentamos foca a Gestão Estratégica aplicada às empresas hoteleiras e aborda o processo de planeamento estratégico.

A primeira parte da tese aborda o turismo e a actividade hoteleira em Portugal, bem como as características e funções principais das empresas hoteleiras. Nela procura-se caracterizar a evolução recente do turismo e hotelaria em Portugal e o funcionamento das empresas hoteleiras, com o propósito de justificar a oportunidade e a necessidade da gestão estratégica.

A segunda parte da tese aborda a Gestão Estratégica das empresas hoteleiras. Procuramos descrever e explicar os principais conceitos de Gestão Estratégica, propomos um processo de elaboração do Plano Estratégico e referimos os princípios básicos para a sua implementação

e controlo. Analisamos alguns modelos de Planeamento Estratégico que são propostos na literatura especializada, embora não especificamente para as empresas hoteleiras. As investigações realizadas conduziram-nos à elaboração de modelos conducentes à tomada de decisão proactiva e contingente com a mudança nas empresas hoteleiras.

É nossa convicção que as empresas que enfrentam ambientes de concorrência mais intensa tenham necessidade de dispor de gestores com "pensamento estratégico".



PRIMEIRA PARTE

A ACTIVIDADE HOTELEIRA

EVOLUÇÃO RECENTE DA INDÚSTRIA E CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

INTRODUÇÃO

Ao abordarmos a evolução recente das actividades turísticas e hoteleiras em Portugal, pretendemos realçar a sua importância no cômputo da economia nacional.

O turismo e a hotelaria são indissociáveis e, em conjunto, representam uma das actividades económicas com potencial de crescimento mais elevado. À medida que a robótica, a computação e a inteligência artificial forem progredindo, uma parte muito significativa do trabalho físico que hoje é feito pelo Homem, passará a ser feito de forma automática. Então, este ficará liberto para se divertir, viajar e viver em lugares mais aprazíveis.

Consideramos por isso, ser relevante efectuar uma abordagem sobre os aspectos essenciais das actividades turísticas e hoteleiras em Portugal e analisar as perspectivas da sua evolução futura.

CAPÍTULO I

TURISMO E HOTELARIA EM PORTUGAL

1.1 O TURISMO - ANÁLISE GLOBAL

O turismo, segundo dados da Organização Mundial do Turismo (OMT), é a segunda maior actividade económica a nível mundial (com 324 mil milhões de dólares americanos de receitas em 1993)¹, a seguir à actividade petrolífera.

Previsões da O.M.T. estimam que no ano 2000 as indústrias turísticas² venham a suplantam as indústrias petrolíferas em volume de negócio, tornando-se a primeira actividade económica a nível mundial³.

Em Portugal, a actividade turística representou 5% do PIB em 1993, com receitas da ordem dos 673,1 milhões de contos, tendo constituído a segunda maior fonte de entrada de divisas, logo após as remessas dos emigrantes.

¹OMT in DGT.- Análise de Conjuntura. Boletim nº7, Março/Abril, 1994, p.1.

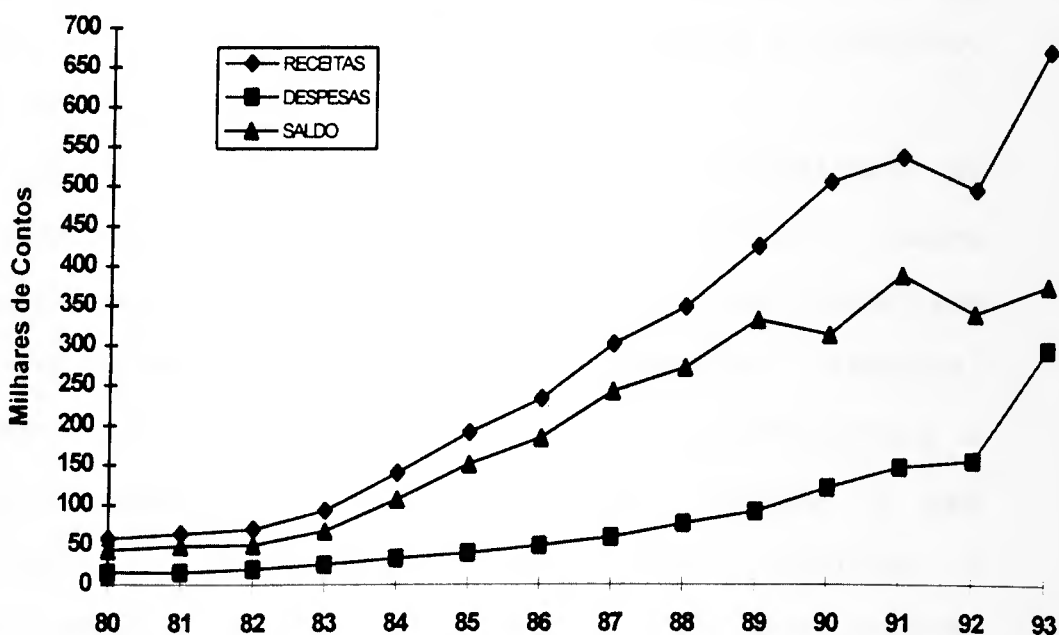
²Indústrias Turísticas: hotelaria, estabelecimentos de restauração, jogo e animação, transportes turísticos, cruzeiros, operadores turísticos, agentes de viagens, rent-a-car e parques de diversões.

³Livro Branco do Turismo, p. 119.

A evolução das receitas geradas pelo turismo em Portugal, entre 1980-1993, representada no quadro 1, revela que o período de crescimento mais intenso ocorreu nos anos de 1983/84/85, chegando a atingir um índice de crescimento de 51% entre 1983 e 1984.

QUADRO - 1

RECEITAS E DESPESAS DO TURISMO - 1980-1993
(milhões de contos)



ANOS	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93
Crescimento %	-	10,9	9,4	33,4	50,9	36,5	22,3	29	15,3	21,7	19,1	6,4	-7,7	35,5
RECEITAS	57,5	63,8	69,8	93,1	140,5	191,8	234,5	302,6	349	424,8	505,9	538,4	496,8	673,1
DESPESAS	14,6	15,3	19,9	25,4	32,9	40	49,3	59,6	76,8	92,3	121,6	148,0	156,0	296,2
SALDO	42,9	48,5	49,9	67,7	107,6	151,8	185,2	243	272,2	332,5	384,3	390,4	340,8	376,9

Fonte: Banco de Portugal in Livro Branco do Turismo p.20 [actualizado com dados da DGT]

No último quinquénio (89-93), o crescimento médio anual das receitas do turismo foi de 15%. Nota-se uma certa desaceleração face ao período homólogo antecedente (84-88), durante o qual se verificou um crescimento médio anual de 30,8%.

A actividade turística tem maior impacte nas seguintes áreas da economia nacional: aumento do emprego, crescimento económico, compensação do défice da balança de pagamentos e estímulo da construção civil, só contrariando o esforço para conter a inflação. Com efeito, a actividade turística é uma importante fonte de emprego, ocupando cerca de 200 mil pessoas, que representam cerca de 5% da população activa em Portugal. O crescimento económico despoletado pelo turismo é também bastante significativo, quer nas actividades a montante, quer a jusante.

A título de exemplo, referimos o contributo da actividade turística para a dinamização das actividades de construção civil e obras públicas, nas indústrias transformadoras (mobiliário e decoração, têxteis, porcelana e cutelaria), no artesanato, na agricultura e produtos alimentares, na produção de bebidas e nas indústrias de transportes, seguros e banca. Contudo, o turismo tende a provocar a instabilidade dos preços, originando surtos inflacionários nas regiões onde tem maior incidência. Estas subidas generalizadas dos preços são mais acentuadas nas zonas de veraneio e férias, durante os meses de verão em que a população de turistas e excursionistas⁴ excede largamente a população residente.

⁴Turista - indivíduo que viaja para fora da sua residência habitual por um período superior a 24 horas.
Excursionista - indivíduo que viaja para fora do seu local de residência habitual por período inferior a 24 horas

A deslocação de indivíduos (turistas) para fora da sua residência habitual por um período superior a vinte e quatro horas, ocorre quando há um motivo de deslocação, disponibilidade financeira e tempo para viajar, transportes, alojamento e alimentação.

Hoje em dia, as empresas hoteleiras associadas com as empresas de transportes e com os operadores e agentes de viagens, possibilitam a deslocação de turistas para qualquer destino turístico do mundo. Associadas a estas deslocações, têm proliferado nos principais destinos turísticos, numerosas empresas hoteleiras e similares, com carácter comercial (fins lucrativos). O seu peso é predominante (cerca de 53%) no cômputo do Valor Acrescentado Bruto (VAB) gerado pelas actividades turísticas na economia nacional⁵. Fora deste âmbito, existem organizações que desenvolvem actividades hoteleiras, visando a prossecução do 'interesse social', como sejam: os hospitais, as prisões e as residências universitárias.

1.2 HOTELARIA COMERCIAL E INSTITUCIONAL

A actividade hoteleira caracteriza-se pela prestação de serviços de hospitalidade, como sejam: o alojamento, a alimentação e bebidas e o entretenimento.

A hospitalidade com finalidade de interajuda ('bem comum') é consequência da organização social do Homem e

⁵DGT.- O Turismo na Economia, 1990.

existe desde as antigas civilizações. A hospitalidade com fins lucrativos (carácter comercial) principiou nas estalagens com o despoletar das viagens associadas aos percursos do 'correio da mala-posta'. A partir de meados do século XIX, a hospitalidade paga começou a ganhar relevo, na Europa, com a intensificação do primeiro fluxo turístico de Inglaterra para as principais cidades europeias.

Em Portugal, a **actividade hoteleira de carácter comercial** é desenvolvida em empreendimentos hoteleiros de propriedade e exploração de investidores privados (com excepção das Pousadas de Portugal que são propriedade do Estado). Neste âmbito, as empresas hoteleiras visam a criação de excedentes e têm por objectivo último a obtenção de lucro. A regulamentação destes empreendimentos é estabelecida pelo Decreto Regulamentar n° 8/89, de 21 de Março, em vigor.

Em resumo, diremos que as unidades hoteleiras se classificam em: hotéis, pensões, estalagens, motéis, hotéis-apartamentos, aldeamentos turísticos, hospedarias e pousadas.⁶

Fora do âmbito das unidades hoteleiras, encontram-se os hospitais particulares, as clínicas, os colégios e casas de repouso, que não são abrangidos pelo D.R. 8/89,

⁶ O DR 8/89 classifica ainda os Meios Complementares de Alojamento (Parques de Campismo e Caravanismo) e os Estabelecimentos Similares da Hotelaria (restaurantes, casas de pasto, snack-bares, bares, cervejarias, boites, discotecas, casas de jogo).

embora também prestem serviços hoteleiros com carácter comercial (alojamento e alimentação e bebidas), ainda que de forma complementar à sua actividade.

A **actividade hoteleira de carácter institucional** visa a prossecução do 'bem social' como fim último e caracteriza-se pela presença dos serviços de Alojamento, Alimentação e Bebidas em instituições do Sector Público Estatal, nomeadamente em:

- hospitais;
- estabelecimentos de assistência a idosos, crianças, jovens, indivíduos em situação de carência, diminuídos físicos e mentais, refugiados e repatriados;
- estabelecimentos escolares;
- estabelecimentos de aquartelamento de tropas (quartéis) e forças de segurança (esquadras);
- estabelecimentos prisionais.

As empresas em geral, também prestam serviços hoteleiros de carácter institucional, como sejam:

- serviço de refeições principais;
- serviço contínuo de bebidas, sanduíches e bolos;
- serviço (esporádico) de alojamento.

As actividades hoteleiras de carácter comercial e institucional, partilham entre si a capacidade técnica e a capacidade de gestão. Os profissionais hoteleiros, tanto gestores como operacionais, estão aptos para servir

igualmente bem em unidades hoteleiras (carácter comercial) e em instituições que prestem serviços hoteleiros de carácter institucional.

A principal dissociação que se estabelece entre a hotelaria comercial e institucional, é ao nível da sua postura perante o mercado. As empresas hoteleiras (com fins lucrativos) centram a sua produção no cliente e actuam em regime de concorrência, enquanto as instituições prestam serviços hoteleiros sem fins lucrativos e regem-se pela necessidade de servir 'utentes' com determinados requisitos de qualidade mínima, que são definidos pelas entidades tutelares do Governo.

Na abordagem sobre a Indústria Hoteleira⁷ que vamos efectuar de seguida, cingir-nos-emos à actividade que é desenvolvida pelas empresas hoteleiras com fins lucrativos, classificadas nos termos do DR 8/89 já referido. Isto, atendendo a que o nosso interesse reside em analisar a capacidade que as empresas hoteleiras têm para operar no mercado em concorrência, adaptando-se à mudança e gerindo de forma estratégica os seus recursos. A Procura e a Oferta de serviços hoteleiros e turísticos, determinam que os indivíduos se desloquem para fora da sua residência habitual para satisfazerem necessidades de lazer, negócios, desporto, cultura, convívio, divertimento, descanso, etc...

⁷Empregamos o termo **Indústria** segundo a designação Anglo-Saxónica, para significar um conjunto de empresas que produzem produtos/serviços destinados a satisfazer a mesma necessidade ou conjunto de necessidades (produtos substitutos entre si).

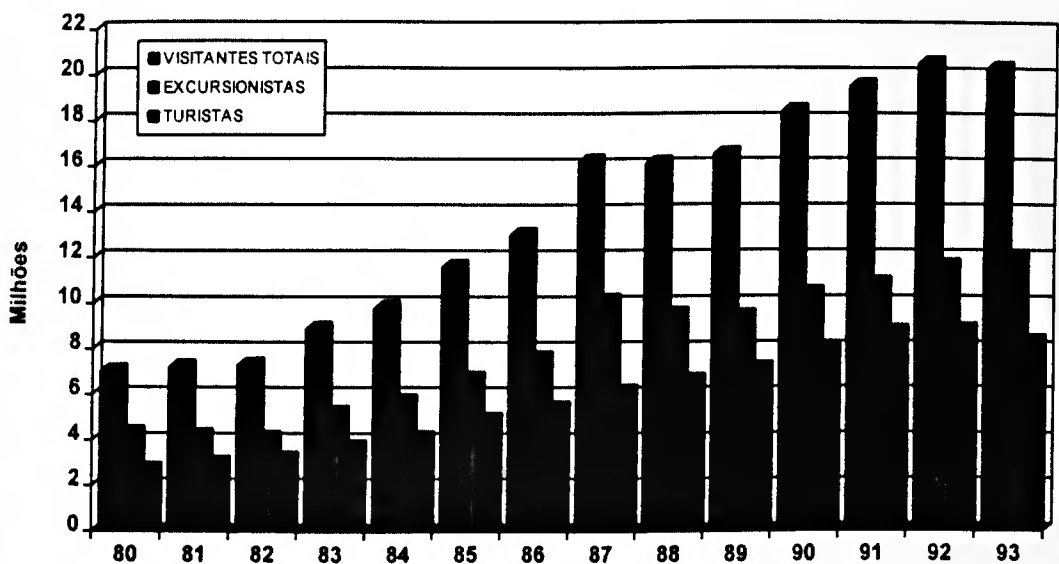
1.3 A PROCURA

Em Portugal, registaram-se em 1993, 20,3 milhões de entradas de visitantes estrangeiros⁸, sendo 8,4 milhões de turistas e 11,9 milhões de excursionistas (ver quadro 2).

No último triénio (91-93) o número de entradas de turistas estrangeiros estagnou, tendo mesmo registado um ligeiro decréscimo em 1993.

QUADRO - 2

NÚMERO DE ENTRADAS DE VISITANTES ENTRE 1980-1993
(em milhões)



ANOS	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93
VISITANTES TOTAIS	7	7,2	7,3	8,9	9,8	11,6	13	16,2	16,1	16,5	18,4	19,5	20,5	20,3
EXCURSIONISTAS	4,3	4,2	4,1	5,2	5,7	6,7	7,6	10,1	9,5	9,4	10,4	10,8	11,6	11,9
TURISTAS	2,7	3	3,2	3,7	4,1	4,9	5,4	6,1	6,6	7,1	8,0	8,7	8,8	8,4

Fonte: DGT/INE in Livro Branco do Turismo, p.20

⁸Não inclui os indivíduos em trânsito marítimo (216,5 milhões).

O principal movimento de entradas de estrangeiros em Portugal dá-se nos meses de Julho, Agosto e Setembro (mais de 40%) e a sua distribuição espacial é muito concentrada no Litoral do Algarve (53%) e na região da Grande Lisboa (18% das dormidas de estrangeiros em 1993).

Os visitantes estrangeiros (turistas, excursionistas e trânsito marítimo), entrados em Portugal em 1993, tiveram origem, sobretudo, em países comunitários, conforme se evidencia no quadro 3.

O valor total de 20,6 milhões de entradas⁹ (menos 0,8% que no ano anterior) evidenciado no quadro abaixo, representa mais do dobro da população portuguesa.

⁹Trânsito Marítimo=216,5 milhares, Excursionistas=11.928,7 milhares e Turistas=8.433,9 milhares.

ENTRADAS DE ESTRANGEIROS EM PORTUGAL, POR NACIONALIDADES - 1992/93
(em milhares)

PAÍSES DE NACIONALIDADE	1993	1992	VAR.	% do TOTAL
ALEMANHA	794,7	877,5	-9,4%	3,9%
ÁUSTRIA	48,2	45,2	6,6%	0,2%
BÉLGICA	196,6	207,3	-5,2%	1,0%
HOLANDA	369,0	366,7	0,6%	1,8%
LUXEMBURGO	27,3	18,8	45,2%	0,1%
FRANÇA	590,7	685,7	-13,9%	2,9%
SUIÇA	82,6	72,5	13,9%	0,4%
ITÁLIA	265,3	283,1	-6,3%	1,3%
ESPAÑA	15.776,4	15.553,4	1,4%	76,7%
DINAMARCA	108,7	119,6	-9,1%	0,5%
FINLÂNDIA	47,2	85,7	-44,9%	0,2%
NORUEGA	29,4	33,6	-12,5%	0,1%
SUÉCIA	93,4	108,4	-13,8%	0,5%
REINO UNIDO	1.368,3	1.435,3	-4,7%	6,6%
IRLANDA	87,5	92,9	-5,8%	0,4%
CANADÁ	71,2	74,0	-3,8%	0,3%
E.U.A.	207,6	220,5	-5,9%	1,0%
BRASIL	85,1	106,1	-19,8%	0,4%
JAPÃO	34,2	27,2	25,7%	0,2%
OUTROS	295,6	328,4	-10,8%	1,5%
TOTAL	20.579,0	20.741,9	-0,8%	100,0%

FONTE: DGT/INE

No que diz respeito à origem dos visitantes estrangeiros, a Espanha é o principal mercado gerador de visitantes para Portugal. Em 1993, este país contribuiu com 76,7% do total de entradas de visitantes (contra 6,6% do Reino Unido), sendo o principal mercado emissor de excursionistas (com cerca de 97% do total de excursionistas). Este facto, deve-se essencialmente à proximidade fronteiriça, ao aumento gradual do nível de vida em Espanha e à valorização da peseta face ao escudo.

O que tornou mais favorável para os espanhóis fazer compras e viajar em Portugal.

Porém, no que respeita ao número de dormidas na hotelaria, o mercado espanhol ocupa a terceira posição, com 6,3%, encontrando-se próximo do mercado holandês (4,9%). Em primeiro lugar o Reino Unido com 23,2% das dormidas totais, logo seguido pela Alemanha (13,1%) que ocupa o segundo lugar.

As dormidas na hotelaria encontram-se fortemente concentradas em torno de dois mercados principais: o Reino Unido (23,2%) e a Alemanha (13,1%). Esta excessiva concentração evidencia uma forte dependência da hotelaria face a eventuais diminuições de procura destes mercados.



QUADRO - 4

DORMIDAS NA HOTELARIA EM 1993 - PRINCIPAIS MERCADOS (em milhares)

PRINCIPAIS MERCADOS EMISSORES (PAÍSES DE RESIDÊNCIA)	1993	1992	Var.93-92 %	Total 93 %
REINO UNIDO	5 444,0	5 697	-4,4	23,2
ALEMANHA	3 073,0	3 298	-6,8	13,1
ESPAÑA	1 464,6	1 625	-9,9	6,3
HOLANDA	1 136,1	1 495	-24,0	4,9
FRANÇA	701,3	785	-10,7	3,0
E.U.A.	476,7	539	-11,6	2,0
ITÁLIA	476,1	573	-16,9	2,0
SUÉCIA	406,6	594	-31,5	1,7
BÉLGICA	396,4	419	-5,4	1,7
FINLÂNDIA	202,4	400	-49,4	0,9
OUTROS	2 346,9	2 452	-4,3	10,0
TOTAL ESTRANGEIROS	16 124,1	17 877	-9,8	68,8
PORTUGAL (Nacionais)	7 296,3	7 437	-1,9	31,2
TOTAL GERAL	23 420,4	25 314	-7,5	100

Fonte: DGT/INE

As dormidas de nacionais na hotelaria, em 1993, ascenderam a 31,2% face a 68,8% de estrangeiros. Os turistas nacionais optam, em maior número, por hotéis e pensões de três estrelas (17% e 14%, respectivamente). Os turistas estrangeiros optam, maioritariamente, por hotéis e hotéis-apartamentos de quatro estrelas (18,7% e 10,6%, respectivamente). Os hotéis de cinco estrelas apresentam uma proporção do dobro de dormidas de estrangeiros em relação às dormidas de nacionais.

O principal motivo de viagem referido pelos turistas continua a ser o 'gozo de férias' (90%), sobretudo no período entre Maio e Setembro (sol-praia).¹⁰

A tendência futura da procura turística em Portugal¹¹ aponta para mudanças relevantes nas seguintes áreas:

- a) turismo de aposentados;
- b) férias repartidas;
- c) férias activas;
- d) férias de ambiente;
- e) férias itinerantes.

O **turismo de aposentados** é um segmento atractivo, devido à sua grande dimensão (nos países mais desenvolvidos, os indivíduos tendem a aposentar-se mais cedo e a esperança média de vida tende a aumentar), devido à maior disponibilidade dos aposentados para viajarem (inclusivé em época baixa, com preços mais baixos) e ainda devido à sua preferência por longas estadas. Para servir melhor este segmento as empresas hoteleiras necessitam criar estruturas adequadas para a prática de actividades desportivas associadas com a saúde (clubes de saúde e assistência médica).

As **férias repartidas** são uma exigência do trabalho nas organizações modernas, em que a responsabilidade dos colaboradores é cada vez mais um compromisso com os resultados e não com as tarefas. A responsabilidade

¹⁰Livro Branco do Turismo, p.24.

¹¹Livro Branco do Turismo, p.128.

alargada exige que os colaboradores não se possam afastar por períodos longos, passíveis de comprometer os resultados. As exigências do trabalho em equipa e a pressão para cumprir prazos e atingir resultados específicos requerem disponibilidade total. Esta disponibilidade tende a ser intercalada com curtas pausas de três a oito dias, para descanso pessoal e para dedicar à vida familiar.

Portugal, em termos de localização e acessos, apresenta desvantagem face a três dos principais destinos turísticos concorrentes¹²: à Itália, à Jugoslávia e à Espanha. Para melhorar o seu desempenho neste aspecto, é necessário criar infra-estruturas de base (aeroportos, aeródromos, pontes e estradas) e dispor de uma rede de "Brockers" e operadores turísticos que comercializem o transporte aéreo e as ligações terrestres de forma mais vantajosa.

As **férias activas** apelam à participação dos turistas em desportos e diversões, como sejam: o golfe, a equitação e o hipismo, a pesca e a caça, os mergulhos no mar e desportos aquáticos, os desportos de ar (parapente, asa-delta) e os motorizados ('rally', 'cross', enduro). As férias activas são mais valorizadas pelos jovens e indivíduos activos com elevado poder económico. O Sul de Portugal tem características climatéricas e de relevo muito vantajosas, sobretudo para o golfe e caça (no interior) e desportos aquáticos (no litoral). As unidades

¹²Livro Branco do Turismo, p.48.

que apostarem em estruturas de apoio nesta área, podem criar um produto com atractivos que constituem um forte decisor de compra entre turistas com rendimentos elevados.

As **férias de ambiente** inserem-se no movimento global de 'regresso à natureza', a que se vem assistindo nas sociedades mais desenvolvidas (com maiores níveis de poluição e maior percentagem da população a viver em cidades).

As regiões do interior de Portugal, com aldeias quase despovoadas e quintas ou explorações agrícolas em actividade, poderão encontrar no 'turismo de espaço rural'¹³ uma fonte adicional de receitas, com aproveitamento do património natural e construído, da tradição, da cultura e da gastronomia portuguesa.

As **férias itinerantes** referem-se aos turistas que viajam de carro, permanecem um ou dois dias em cada localidade e seguem os itinerários turísticos mais relevantes, assinalados nos guias turísticos. A rede nacional de estradas, com eixos rápidos e ligações principais à Espanha e à Europa, são infra-estruturas de base que facilitam o turismo itinerante. As empresas de rent-a-car e os hotéis de estrada (preço económico) tendem a ver a sua posição no mercado reforçada, com a previsível intensificação das férias itinerantes.

¹³TER - Que proporciona hospedagem de carácter familiar em habitações rurais . Engloba o Turismo de Habitação, Turismo Rural e Agro-Turismo (ver "conceitos").

1.4 A OFERTA

A hotelaria é uma indústria muito fragmentada. Em 1993 (Julho), existiam em Portugal 1773 estabelecimentos hoteleiros¹⁴ em funcionamento, com disponibilidade total de cerca de 200 mil camas.

A distribuição da oferta (em número de camas) por regiões, revela grande predominância do Algarve, com 40% da oferta nacional. A esmagadora maioria dos apartamentos turísticos, aldeamentos turísticos e hotéis-apartamentos, encontram-se localizados no Algarve (no total, disponibilizam cerca de 57 mil camas, o que representa 71% das camas da região).

A região de Lisboa (Lisboa-cidade e costa de Lisboa), detém a maioria das camas classificadas na hotelaria clássica (hotéis com 29% e pensões com 20% do total), conforme revela o quadro 5. Os hotéis de cinco estrelas estão concentrados maioritariamente na Costa de Lisboa (incluindo o Estoril) que dispõe de cerca de 6 mil camas desta categoria. A Madeira e o Algarve dispõem de cerca de 4 mil camas cada e a Costa Verde tem 2 mil camas classificadas com cinco estrelas.

¹⁴DGT/INE. Dados Estatísticos, 1993.

DISTRIBUIÇÃO REGIONAL DA CAPACIDADE HOTELEIRA, EM NÚMERO DE CAMAS
(JULHO/93)

ESTABELECIMENTOS P/ CATEGORIAS	COSTA VERDE	COSTA PRATA	COSTA LISBOA	MONTA -NHAS	PLANÍCIAS	ALGARVE	AÇORES	MADEIRA	TOTAL GERAL
HOTÉIS (5* e 4*)	5.513	1.257	13.025	542	194	11.900	885	7.506	40.822
HOTÉIS (3*, 2*, 1*)	6.222	8.537	9.072	3.640	1.340	4.914	839	1.813	36.377
HOTÉIS-APART.	420	596	2.220	0	2.187	15.971	201	4.484	26.079
MOTÉIS	225	365	0	135	17	512	0	0	1.254
POUSADAS	319	124	84	206	479	134	0	83	1.429
ESTALAGENS	483	533	474	272	223	529	98	411	3.023
PENSÕES	8.645	9.738	9.535	6.539	3.726	5.018	1.158	2.013	46.372
SUBTOTAL (HOTEL. CLÁSSICA)	21.827	21.150	34.410	11.334	8.166	38.978	3.181	16.310	155.356
APARTAMENTOS ALD.TURÍSTICOS	E 228	766	506	182	124	41.390	0	194	43.390
TOTAL GERAL	22.055	21.916	34.916	11.516	8.290	80.368	3.181	16.504	198.746
VALOR PERC.(%)	11%	11%	18%	6%	4%	40%	2%	8%	100%

FONTE: DGT/INE.-Dados Estatísticos, 1993.

O crescimento da capacidade hoteleira em número de camas entre 1989 e 1993, foi de 18%. Em contrapartida, o acréscimo de procura de dormidas na hotelaria nesse período, foi de 6,2%, tendo-se registado inclusivé, uma diminuição em 1992 e 1993 de cerca de -11%, como se constata no quadro 6.

QUADRO - 6

EVOLUÇÃO DAS DORMIDAS NA HOTELARIA (*) CONTINENTE E REGIÕES AUTÓNOMAS

	1989	1990	%a	1991	%a	1992	%a	1993	%a
ALEMANHA	2.081.997	2.360.295	13.4	3.233.873	37.0	3.297.973	2.0	3.073.000	-6.8
ESPAÑA	1.458.325	1.738.193	19.2	1.870.917	7.6	1.625.356	-13.1	1.464.600	-9.9
FRANÇA	799.573	825.493	3.2	980.151	18.7	784.594	-20.0	701.300	-10.6
HOLANDA	1.289.410	1.428.931	10.8	1.693.066	18.5	1.494.667	-11.7	1.136.100	-24.0
REINO UNIDO	5.096.614	5.260.390	3.2	5.618.270	6.8	5.696.672	1.4	5.444.000	-4.4
OUTROS ESTRANGEIROS	4.741.569	5.097.030	7.5	5.692.651	11.7	4.977.769	-12.6	4.305.100	-13.5
TOTAL ESTRANGEIROS	15.467.488	16.710.332	8.0	19.088.928	14.2	17.877.031	-6.3	16.124.100	-9.8
PORTUGAL	6.585.531	7.103.202	7.9	7.172.065	1.6	7.437.011	3.7	7.296.300	-1.9
TOTAL GERAL	22.053.019	23.813.534	8.0	26.260.993	10.3	25.314.042	-3.6	23.420.400	-7.5

% a - Acréscimo percentual relativamente ao ano anterior

(*) - Inclui aldeamentos e apartamentos turísticos

Fonte: DGT.- O Turismo em 1992. p. 305.

O crescente desfasamento da oferta de alojamento face à procura é traduzido pelo acentuado decréscimo das taxas de ocupação de camas. Entre 1989 e 1991, este indicador apresentou valores da ordem dos 51%, mantendo-se estável. Em 1993, a taxa de ocupação de camas na hotelaria global foi de 38,6%, o que revela um acentuado decréscimo. Para reagir a este significativo decréscimo de ocupação, os hoteleiros têm optado por manter ou mesmo baixar os preços médios de alojamento.

QUADRO - 7

EVOLUÇÃO DA CAPACIDADE HOTELEIRA (NºCAMAS)

ANOS	Nº CAMAS	%a	Nº UNID. HOTELEIRA	%a	Nº TRABALH.	%a	TAXA OCUPAÇÃO
1989	168.437	---	1.701	---	37.825	---	51.0%
1990	179.337	6.5	1.758	3.4	39.372	4.1	51.3%
1991	188.501	5.1	1.785	1.5	40.317	2.4	52.0%
1992	190.892	1.3	1.777	-0.4	40.847	1.3	45.9%
1993	198.746	4.1	1.773	-0.2	38.176	-6.5	38.6%

NOTA: %a - Acréscimo percentual relativamente ao ano anterior.

Cf. DGT.- O Turismo em 1992. p.124 e p.246.

FONTE: INE.- Estatísticas do Turismo, 1989-93.

A região do Algarve é aquela que tem evidenciado o preço médio por dormida mais baixo (2 752\$00 a preços correntes em 1992).

QUADRO - 8

PREÇO MÉDIO POR DORMIDA

ANOS	P M (a) Correntes	%	P M (b) Constantes.	%
1986	1.917 Esc	—	1.430 Esc	—
1987	2.302 Esc	20.1	1.580 Esc	10.5
1988	2.606 Esc	13.2	1.631 Esc	3.2
1989	2.913 Esc	11.8	1.619 Esc	-0.7
1990	3.217 Esc	10.4	1.577 Esc	-2.6
1991	3.419 Esc	6.3	1.504 Esc	-4.6
1992	3.915 Esc	14.5	1.583 Esc	5.3
1993	4.012 Esc	2.5	n. d.	

PM(a) - Preços Correntes.

pm(b) - Preços Constantes -Base1984.

Fonte: DGT .- O Turismo em 1992. p. 134 e p.137.

As receitas ilíquidas provenientes do turismo na sua globalidade, expressas em preços constantes de 1980, revelam uma tendência para a estagnação em torno de um valor aproximado de 100 milhões de contos ano (1989, 90,91), tendo registado um decréscimo em 1992 de -16% (84 milhões de contos). Por seu lado, a capitação de receitas de alojamento por turista/dia, a preços constantes de 1980, tem vindo progressivamente a baixar desde 1989 (4 490\$00), cifrando-se em 3 332\$00 em 1992.

QUADRO - 9

RECEITAS ILÍQUIDAS DO TURISMO *VERSUS* DORMIDAS NA HOTELARIA

	Receitas ilíquidas do turismo		Dormidas Hotelaria		Capitação Turista/dia(*)	
	Preços constantes	Var.	Global	Var.	(*)	Var.
ANOS	(mil contos)	%	(mil dorm.)	%		%
1986	73.784	—	19.700	—	3.745 Esc	—
1987	87.040	18.0	20.272	2.9	4.294 Esc	14.6
1988	91.617	5.3	21.269	4.9	4.308 Esc	0.3
1989	99.028	8.1	22.053	3.7	4.490 Esc	4.2
1990	103.362	4.4	23.814	8.0	4.340 Esc	-3.3
1991	99.344	-3.9	26.261	10.3	3.783 Esc	-12.8
1992	84.342	-15.1	25.314	-3.6	3.332 Esc	-11.9

(*) - Receitas ilíquidas. (pr. constantes) / Dormidas Hotelaria global

Pr. const. - Preços Constantes - Base 1980

Fonte: DGT - O Turismo em 1992. p. 197

QUADRO - 10

RECEITAS DO TURISMO / PIB

Anos	PIB	Receitas do Turismo	em% PIB
	(milhões cts.)	(milhões cts.)	
1988	6.909.6	349.0	5.05%
1989	8.140.5	424.8	5.22%
1990	9.711.6	505.9	5.21%
1991	11.314.0	538.4	4.76%
1992	12.977.2	496.8	3.83%
1993	13.687.3	673.1	4.92%

FONTE: Banco de Portugal.- indicadores Económicos, 1988/1993

Em resumo, diremos que a rendibilidade média na indústria hoteleira tem vindo progressivamente a baixar no último quinquénio (89-93), tendo-se registado uma acentuada quebra em 1992 e 1993.¹⁵

¹⁵Sobre esta matéria, consultar os quadros 8, 9 e 10, acima indicados.

1.5 A SAZONALIDADE NA HOTELARIA

Em Portugal, o grande afluxo de procura às unidades hoteleiras dá-se nos meses de Julho, Agosto e Setembro. Em contraste a afluência de turistas nos meses de Inverno é fraca, o que origina uma grande variação na intensidade da procura ao longo do ano.

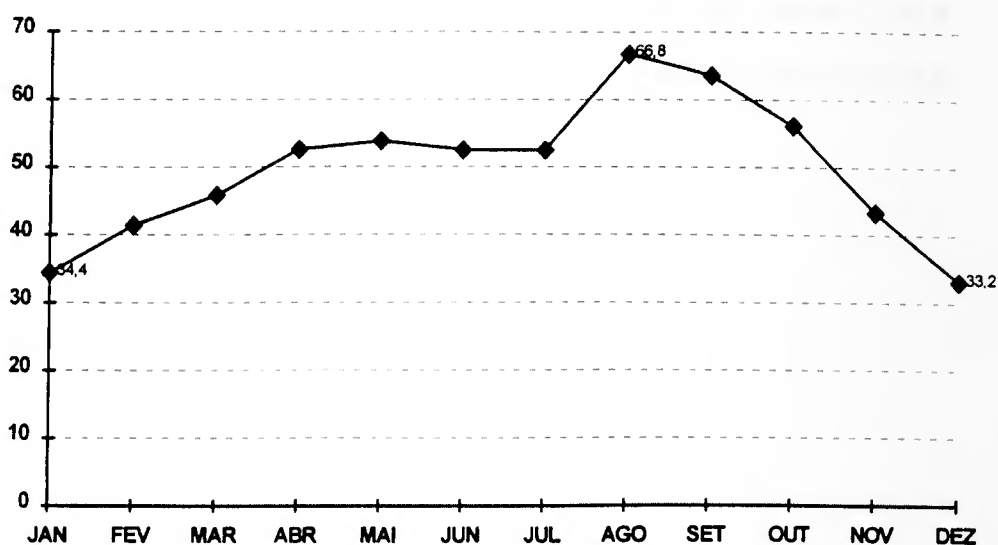
Na 'época baixa', o sub-aproveitamento da capacidade instalada (nomeadamente de pessoal) origina baixos índices de rendibilidade, fazendo com que algumas unidades operem abaixo do '*break-even point*'¹⁶ nesse período. Na 'época alta' o excesso de procura sobre a oferta origina sobre-utilização da capacidade instalada.

Em muitos locais, a capacidade hoteleira instalada já excede o limite de carga óptima suportável face aos atractivos existentes. A sobrelotação de um destino turístico é susceptível de originar disfunções tais como: falta de tranquilidade, falta de disponibilidade nos restaurantes, bares e discotecas, falta de bens de consumo essenciais e falta de transportes.

A grande afluência de turistas no período de Julho a Setembro confronta-se ainda com a insuficiência de resposta por parte de infra-estruturas de base, tais como: estradas, abastecimento de água potável, assistência hospitalar, policiamento e segurança.

¹⁶ '*Break-even point*' ou ponto de lucro representa o valor das vendas que iguala os custos fixos e, a partir do qual, passa a haver lucro efectivo.

TAXA DE OCUPAÇÃO DE QUARTOS (%), EM 1993



MESES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
TAXA DE OCUPAÇÃO DE QUARTOS	34,4	41,4	45,8	52,6	53,8	52,5	52,5	66,8	63,6	56,1	43,3	33,2

Fonte: INE/DGT

As empresas hoteleiras, na sua globalidade, continuam a registar um elevado índice de sazonalidade, devido à sua grande dependência do turismo de 'sol-praia'. Os meses que registam maior índice de ocupação são Agosto (67%) e Setembro (64%), com o dobro da ocupação relativamente a Dezembro (33%) e Janeiro (34%).

O mercado gerador de turistas do Reino Unido (primeiro mercado para Portugal), apresenta a menor variação sazonal. Esta tendência poderá indiciar sinais de mudança, para segmentos com preferência por férias desportivas (golfe) durante o Outono e Primavera e por férias prolongadas (aposentados) durante os meses de Inverno.

À medida que os turistas se forem tornando mais exigentes no consumo e deixarem de se contentar exclusivamente com sol e praia, a tendência será para praticar, de forma mais equilibrada, outras modalidades de turismo, a saber:¹⁷

- o turismo no espaço rural;
- o turismo religioso;
- o turismo de congressos e incentivos;
- o turismo cultural;
- o turismo náutico;
- o golfe;
- o termalismo;
- o turismo de contacto com a natureza;
- o turismo cinegético e piscatório;
- o turismo de mostra gastronómica e vinícola;
- o turismo de cruzeiros;
- o turismo de aventura.

A sazonalidade tenderá a ser gradualmente reduzida, devido ao incremento da procura do turismo de incentivos por parte de empresas que oferecem viagens curtas de lazer e descanso como forma de incentivo aos seus colaboradores. O número de congressos, reuniões e cursos de formação em hotéis tende igualmente a aumentar, quer por motivos culturais quer por motivos técnico-profissionais. A prática de desporto, os concertos musicais e as exposições multifacetadas (Expo-Lisboa 98), são modalidades que tendem a atrair um grande número de

¹⁷ Livro Branco do Turismo, p.126.

turistas e participantes.

Muitas unidades hoteleiras não se encontram actualmente em condições de responder favoravelmente à procura por parte destes segmentos. As linhas estratégicas orientadoras da mudança, em nosso entender, são as seguintes:

- a aposta na diversificação da oferta integrada (Hotelaria-Diversão) com reforço da imagem e maior garantia de qualidade;
- a aposta na especialização em áreas como a animação, restaurantes típicos, o turismo no espaço rural, o termalismo, a saúde e o desporto.

De uma forma geral, as unidades hoteleiras deverão dimensionar os seus serviços, equipa e instalações, para oferecerem maior valor ao cliente (qualidade) nos segmentos acima referidos.

CAPÍTULO II

AS EMPRESAS HOTELEIRAS CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES PRINCIPAIS

2.1 AS EMPRESAS HOTELEIRAS

Designam-se por empresas hoteleiras as unidades económicas que dispõem de individualidade jurídico-contabilística e combinam os factores de capital, trabalho e capacidade de gestão, para produzir e comercializar serviços de alojamento, alimentação e bebidas, aluguer de salas e celebrações, entretenimento¹ e serviços diversos de apoio ao cliente².

2.1.1- CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS HOTELEIRAS

As empresas hoteleiras são, na sua maioria, **empresas de pequena e média dimensão**³. Mesmo as maiores empresas hoteleiras nacionais, quando comparadas com as suas congéneres internacionais, com quem competem, são

¹O entretenimento (animação e diversão) é um atractivo diferenciador em muitas unidades hoteleiras e poderá não ser considerado em separado do alojamento, alimentação e bebidas, nos casos em que não seja cobrado individualmente.

² Cabeleireiros, joalharias, perfumarias, lojas de 'souvenirs', artesanato, boutiques de roupas de cerimónia, desportivas, etc...

³Em 1993, a dimensão média na hotelaria clássica era de 97 camas por estabelecimento (dados da DGT/INE)

empresas de reduzida dimensão. Na sua maioria não têm capacidade económica para dispor das suas próprias centrais de reservas, para publicitar e promover os seus produtos nos principais mercados internacionais e para criar uma imagem de marca que lhes assegure preferência por parte dos clientes.

A dimensão das empresas hoteleiras condiciona o seu leque de alternativas estratégicas. As empresas de menor dimensão terão maior aptidão para competir em segmentos de baixo preço/baixa qualidade ou em oferecer serviços especializados (p.e Turismo de Habitação). As de maior dimensão, tenderão a optar preferencialmente por prestar serviços de qualidade superior para grupos turísticos, congressos, homens de negócios e incentivos.

A dimensão das empresas hoteleiras é limitada pelos seguintes factores principais:

- a) Disponibilidade de elevado montante de capital inicial, para a compra de imóveis (60 a 75% do total do investimento), equipamentos e formação de pessoal. Este factor é ainda agravado pelo longo período de recuperação do investimento hoteleiro (10 a 15 anos);
- b) Disponibilidade limitada de terrenos ou edifícios nas áreas mais valorizadas (sobretudo nos centros urbanos e proximidade de praias). Estes espaços estão condicionados pelo seu elevado preço, pela vontade dos proprietários em transaccionar, ou devido às melhores localizações já se encontrarem ocupadas;

- c) Demora na aprovação do projecto e no licenciamento do empreendimento (pode demorar vários anos);
- d) Limitações quanto à dimensão dos empreendimentos que são impostas pelos Planos Directores Regionais e Municipais (construção em altura, proporção da área urbanizável versus áreas verdes, etc.);
- e) Limitação das estruturas hoteleiras à capacidade máxima de procura em locais de fraca afluência ou já saturados. Os atractivos existentes, só por si, poderão não ter capacidade para gerar um fluxo de turistas e/ou viajantes suficiente para viabilizar uma unidade hoteleira de maior dimensão (pequenas lagoas, praias e fontes termais, terminal de transportes de pequena dimensão, aglomerado urbano com reduzida procura turística);
- f) Limitação da disponibilidade de capital para construir e explorar uma unidade hoteleira de maior dimensão, atendendo a que a maioria dos empreendimentos são de iniciativa individual ou familiar e o montante de investimento por quarto pode rondar os 10 a 13 mil contos.⁴

A segunda característica consiste no facto de as empresas hoteleiras empregarem um elevado número de

⁴Livro Branco do Turismo, p.104.

trabalhadores (cerca de 38 176 em 1993)⁵ em proporção ao capital (apesar de necessitarem de um grande volume de capital na fase inicial), pelo que se designam de empresas de **mão-de-obra intensiva** (cerca de 31% das receitas são absorvidas em encargos com pessoal)⁶.

As empresas hoteleiras garantem aos clientes um conjunto de serviços permanentes (24 horas/dia), entre eles, a recepção, a portaria e o 'room service' (bebidas e sanduíches). Isto implica a necessidade de dispor do quádruplo dos empregados para cada posto de trabalho (um por cada um dos três turnos mais um para fazer as folgas).

A exigência de prestação de serviços personalizados nos segmentos de mercado com maior poder de compra (praticantes de golfe, homens de negócios), implica a disponibilidade de maior número de colaboradores por cliente e de colaboradores com funções mais específicas.

A mecanização não é possível nem desejável na maior parte dos serviços de contacto directo com o cliente, bem como numa parte significativa dos serviços de apoio, manutenção e limpeza (atendimento de clientes, limpeza e arrumação, preparação e serviço de refeições e bebidas).

No âmbito das empresas hoteleiras, as alterações estratégicas devem ponderar o impacte que têm no factor humano. As estratégias de 'baixo custo' implicam reduções de pessoal e simplificação do serviço. As estratégias de diferenciação favorecem a maior capacidade técnica dos

⁵DGT/INE.-Dados Estatísticos, 1993.

⁶DGT.-O Turismo em 1991, p.113.

colaboradores e a especificidade dos equipamentos e estruturas de apoio.

A terceira característica consiste na existência de uma **produção muito semelhante** entre quase todas as unidades hoteleiras. Os serviços principais (alojamento, A & B, entretenimento) que as unidades hoteleiras prestam aos clientes são muito semelhantes, o que origina processos e técnicas de produção similares. Devido à semelhança dos serviços, os trabalhadores especializados nas diversas funções hoteleiras (arrumação e limpeza, cozinha, pastelaria, restaurante, bar, recepção, portaria, compras, controlo hoteleiro, contabilidade hoteleira e manutenção) podem circular de empresa para empresa, com benefício do conhecimento adquirido.

O tipo de equipamentos e instalações essenciais são também semelhantes, diferenciando-se essencialmente na sua área útil e na sumptuosidade da decoração e materiais empregues.

Do ponto de vista estratégico e tático, a competição mais desigual dá-se entre as unidades mais modernas e as mais antigas. Uma unidade hoteleira recente, construída de raiz, tem acesso a materiais e equipamentos recentes e mais adequados para o serviço hoteleiro. Em termos de recursos humanos pode estabelecer uma relação mais adequada entre pessoal/serviços, enquanto as empresas mais antigas têm médias etárias mais elevadas, vícios de trabalho, maior resistência à mudança e dificuldade em despedir ou transferir alguns desses trabalhadores.

A quarta característica refere-se à **organização muito semelhante** dos serviços hoteleiros e deriva, em parte, da característica anterior. Nas unidades hoteleiras de grande dimensão, as funções estão mais especializadas. Por exemplo: num hotel com cerca de 300 quartos, a governanta geral coordena o serviço de andares, lavandaria, áreas públicas, jardinagem e arranjos florais; a governanta de andares supervisiona o serviço no(s) andar(es) a seu cargo; as empregadas de andares executam tarefas de limpeza, arrumação e reabastecimento dos quartos. Este trabalho é normalmente feito em equipas de duas ou três empregadas, em que uma delas é designada a chefe de equipa que, para além da execução das tarefas normais, tem por incumbência a coordenação do trabalho nos quartos.

Nas unidades de menor dimensão as funções estão mais englobadas. Em muitos casos é a esposa ou outra familiar do empresário quem desempenha as funções da governanta geral, encontrando-se as empregadas de limpeza no nível imediatamente abaixo.

Nas empresas de menor dimensão, em que as funções estão mais englobadas, a flexibilidade é maior. A mudança estratégica requer que haja anuência por parte dos colaboradores que ocupam as posições-chave. Nestas empresas, normalmente há duas ou três pessoas que ocupam posições-chave e são essas pessoas que é necessário cativar para a mudança.

A quinta característica é referente à ocorrência de **contacto directo** entre o produtor e o consumidor de serviços hoteleiros. A indústria hoteleira é *sui generis* pelo facto do cliente necessitar de se deslocar ao local de produção para usufruir dos serviços hoteleiros.

Por exemplo: no Norte de Portugal produzem-se sapatos de prestigiadas marcas de artigos desportivos. Estes sapatos são cosidos à mão, em regime de tarefa livre, por famílias inteiras (incluindo crianças) nas suas habitações, em garagens e em pátios. Para quem calça os sapatos não é relevante o tipo de instalações onde foram cosidos e a aparência ou delicadeza de quem cose. Isto, porque não há contacto directo entre quem produz e quem consome.

Na hotelaria, o relacionamento directo entre quem produz (local, instalações, equipamentos e recursos humanos) e quem consome (clientes com hábitos, gostos e motivações muito variadas), condiciona a satisfação do cliente e constitui uma área onde o desempenho é crítico para o sucesso. Em termos tácticos, isto implica a necessidade de obter um desempenho excelente na execução das tarefas críticas, com vista a conquistar e manter vantagem competitiva no mercado. Daqui se depreende que alguns factores, entre eles, a **aparência** (do local, das instalações e equipamentos), a **apresentação** (dos produtos e dos empregados que contactam directamente com clientes), o **desempenho técnico** (na execução das tarefas) e a **atitude** (relacionamento com afectividade e profissionalismo), sejam em nosso entender, fortes

determinantes de sucesso na hotelaria e deles dependa a preferência de compra que for dada pelos clientes ao 'produto hoteleiro'.

A sexta e última característica, refere-se às **condicionantes da localização** para a **rendibilidade** e para o **tipo** de empreendimento hoteleiro. Os empreendimentos com localização mais vantajosa em relação ao principal elemento de atracção turística num dado local (praia, lago, montanha nevada, centro de negócios ou centro de comércio numa cidade, feira, exposição ou acontecimento desportivo, fonte termal, núcleo histórico e monumentos, centro de peregrinação ou aeroporto) têm vantagem na competição com outras unidades concorrentes. Nomeadamente, têm maior facilidade em atrair clientes (argumento de venda) e podem proporcionar uma satisfação superior ao cliente (mais valor para o cliente).

Os motivos de atracção externos à unidade, raramente são suficientes para garantir as taxas de ocupação desejáveis, sobretudo em 'épocas de baixa'⁷ procura, pelo que é necessário criar motivos de atracção complementares, como sejam: colóquios e conferências, seminários, congressos e desfiles de moda.

Do ponto de vista da gestão estratégica, deve haver a maior adequação possível entre o tipo de instalações hoteleiras e os segmentos de mercado que mais procuram o destino turístico em que a unidade se instala. No ponto 3.2.1.2 abordaremos com detalhe este aspecto.

⁷ Época do ano em que o principal motivo de atracção de clientes usuais para a unidade hoteleira não tem incidência, p.e. de Outubro a Maio (excepto Páscoa, e Carnaval) para os hotéis do Algarve. De Março a Outubro para os hotéis em estâncias de neve.

2.1.2- FUNÇÕES PRINCIPAIS DAS EMPRESAS HOTELEIRAS

Designa-se por função, o conjunto de operações interligadas que têm subjacente o uso de técnicas específicas, dirigidas para um fim comum. As funções principais são indispensáveis e concorrem de forma directa e específica para a prossecução do negócio da empresa.

2.1.2.1- O SERVIÇO DE ALOJAMENTO

O serviço de alojamento consiste em proporcionar dormida em instalações capazes (no que respeita ao equipamento, decoração e higiene), com serventia de casa de banho, mediante pagamento ou por cedência gratuita. Este serviço, inclui ainda o serviço diário de quarto e casa-de-banho que consiste na limpeza, arrumação, manutenção das instalações, equipamentos e reabastecimento de produtos de uso do cliente⁸.

A produção do alojamento desenvolve-se em duas áreas distintas mas complementares: o **'front-office'** (recepção, portaria, caixa e telefones) e o **governo de andares**.

Um cliente que pretenda hospedar-se numa unidade hoteleira efectua preferencialmente uma **reserva antecipada**, para garantir o alojamento nas condições de

⁸ Sabonetes, champô, espuma de banho.

acomodação e preço disponíveis que desejar contratar. Para efectuar uma reserva, o cliente pode contactar directamente a unidade hoteleira (por meio de carta, telefone, telex ou fax) ou fazê-lo indirectamente, através de um agente de viagens. Caso o hotel tenha disponibilidade para o alojamento solicitado, aceita a reserva⁹.

Os pedidos de reserva são atendidos pela central de reservas do hotel (hotéis de grande dimensão) ou pela recepção, que solicita e anota os dados do cliente¹⁰ e efectua a reserva.

A unidade hoteleira, elabora o planeamento imediato da produção (operação hoteleira)¹¹ com base nas reservas antecipadas.

O **acolhimento** ao cliente principia quando este se aproxima das imediações da entrada da unidade hoteleira e consiste em auxiliar o cliente na saída do carro, em transportar as bagagens, indicar a entrada do hotel (abrir a porta se necessário) e estacionar o carro do cliente.

Ao entrar na unidade hoteleira, o cliente dirige-se à

⁹ No caso do cliente reservar uma viagem elaborada por um **operador turístico** que englobe o alojamento, alimentação, passagem de avião, excursões de autocarro, passeios de barco, etc..., habitualmente designado por 'package', ou se recorrer à intermediação do **agente de viagens**, normalmente paga uma percentagem inferior a metade do preço (20 a 30%) no acto de confirmação da reserva e o restante alguns dias (uma, duas semanas) antes da viagem.

¹⁰ Dados pessoais (nome, morada, contacto no trabalho), data prevista de chegada, data prevista de saída, número de pessoas, tipo de aposento, regime de pensão (só alojamento, meia pensão ou pensão completa), requisistos especiais (cama de criança ou berço no quarto, comunicabilidade interior dos quartos, acessibilidade para deficientes motores).

¹¹ No âmbito da função **comercialização** pode também haver modificações. Por exemplo, se o hotel tiver uma baixa anormal de reservas para determinado período, pode lançar uma campanha promocional, ou pode baixar os preços e contactar novos mercados.

recepção e, se tiver reserva, bastará identificar-se para o recepcionista fazer a confirmação através da lista de chegadas e proceder ao registo de entrada do hóspede ('check-in'), o qual consiste no preenchimento da ficha de cliente ou na sua confirmação por documento oficial (passaporte ou Bilhete de Identidade), no preenchimento da 'ficha de polícia' (para estrangeiros) e na atribuição do cartão de identificação do cliente no hotel ('key pass')¹².

Se o cliente não tiver efectuado reserva antecipada, é designado por 'walk-in' (cliente que entra no hotel e pretende dormir). Estes clientes, normalmente começam por solicitar informações junto da recepção (se há quarto disponível, qual o preço, com cama simples, dupla ou casal, se tem vista, se tem ruído do exterior, etc.). Em muitos casos, o cliente poderá solicitar ver o quarto e caso lhe agrade, procede ao respectivo 'check-in'.

Nos hotéis de primeira classe (5 estrelas e luxo)¹³, a **instalação do cliente** é assistida por um auxiliar da portaria (mandarete). Neste âmbito a sua função consiste em encaminhar o cliente ao quarto, abrir a porta, iluminar o quarto (correr as cortinas e acender as luzes) e explicar o funcionamento dos equipamentos (ar condicionado, televisor), caso seja necessário.

¹² A recepção presta ainda as informações solicitadas pelo cliente no âmbito interno e atende ou encaminha quaisquer reclamações dos clientes.

¹³ Outros hotéis, sobretudo os de 4 estrelas, as pousadas e as albergarias, poderão ter por princípio, acompanhar os clientes ao quarto. Os hotéis económicos (IBIS, Primevere), recorrem a sistemas facilitadores de informação e acesso aos quartos, mas não dispõem de pessoal para acompanhar os clientes.

A **contabilização dos consumos do cliente** é feita, na maioria das unidades, por processo automático, o que facilita as transferências de informação 'on line' entre os diversos pontos de venda e a recepção.

Nos processos manuais, a informação sobre consumos no quarto e nos pontos de venda, é recolhida uma ou duas vezes por dia e lançada na conta do cliente, normalmente durante o turno da noite.

O **apoio em curso de hospedagem** prestado ao cliente durante a sua estada consiste na disponibilização de vários serviços, tais como: aluguer de cofres, expedição e recebimento de comunicações, câmbios, tratamento de roupa, alterações e mudanças de aposento, aluguer de filmes e discos, aluguer de equipamentos desportivos e informações gerais.

O registo de saída do cliente ('**check out**') é efectuado quando este termina a sua estada na unidade hoteleira e consiste em apurar o valor total em dívida, fechar a conta, apresentar a conta ao cliente para pagamento (ou confirmação) e proceder ao recebimento da respectiva quantia (ou ao seu lançamento a crédito do cliente). Por último, o cliente deve ser acompanhado e auxiliado na saída, à semelhança do ocorrido à sua chegada e com igual amabilidade.

Em termos estratégicos e táticos, o tipo de serviços prestados ao cliente deve corresponder às suas necessidades e expectativas. Num hotel de cinco estrelas (luxo), o cliente espera atendimento personalizado, espera ser acompanhado ao quarto, espera que haja serviço de estacionamento de carros e transporte de bagagens. Os hotéis económicos (baixo preço e serviço simplificado) não dispõem de serviço de bagagens, não acompanham o cliente ao quarto e separam o pequeno almoço do alojamento. O cliente paga essencialmente pela dormida em boas condições de higiene e conforto.

O **governo de andares** coordena o desempenho das tarefas de limpeza e arrumação de quartos e áreas comuns. Logo que os hóspedes disponibilizam os quartos, estes devem ser prontamente arrumados. Este serviço é feito essencialmente na parte da manhã (só deve passar para a tarde devido à permanência do hóspede no quarto). Apesar do bom estado de conservação, apresentação e funcionalidade das instalações e equipamentos de que uma unidade hoteleira possa dispor, o serviço de alojamento só terá qualidade se as tarefas de arrumação, limpeza e recompletamento de quartos forem desempenhadas com eficiência e em tempo oportuno, cumprindo os procedimentos habituais em hotelaria, bem como as exigências específicas dos clientes.

A comunicação formal que é estabelecida por meio de relatórios diários do governo de andares para a recepção (listagem dos quartos disponíveis, ocupados e em manutenção) e o envio pela recepção ao governo de andares de listas diárias das chegadas previstas (com o número de ocupantes por quarto, hora de entrada e outras especificidades requeridas), possibilita a coordenação necessária entre estas duas áreas de serviço distintas (com chefes distintos), onde é produzido o alojamento.

Refira-se ainda a existência de Sistemas Informáticos de Gestão Hoteleira como o 'Computerized Lodging Systems' (CLS), entre outros, disponível no mercado desde 1990 e que dispõe de um módulo 'Governanta' «...que possibilita a actualização ('on-line') do estado dos quartos (ocupado, livre e limpo, livre por limpar, em manutenção, fora de serviço), quer pelo terminal do sistema (que é operado pela governanta), quer por 'interface' com a Central Telefónica que, por sua vez, permite a actualização a partir do telefone do quarto (basta digitar no telefone um código, correspondente a cada estado do quarto, o que pode ser executado pelas empregadas de andares)....».¹⁴

Os sistemas informáticos do tipo 'CLS' dispensam os relatórios escritos entre a recepção e o governo de andares e podem fornecer a informação em tempo real ('on-line'), compensando o seu elevado custo, pela rapidez e fiabilidade de informação que proporcionam.

¹⁴ Esteves, A.J.-Exclusivos Publicitários, INTER Magazine., N°50. Junho, 1993. p.52.

Em termos estratégicos, os hotéis que competem com base no baixo custo baseiam-se na eficiência da operação hoteleira e na rapidez e fiabilidade de informação a custos reduzidos.

2.1.2.2- O SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS (A&B)

Em hotelaria, a produção de alimentação e bebidas engloba o processo de **fabricao** (consiste em preparar e/ou cozinhar os ingredientes que compõem a refeição) e o **serviço de refeições e bebidas** ao cliente. As refeições servidas aos clientes nas unidades hoteleiras são compostas pelo **primeiro almoço** e pelas **refeições principais**.

• O Primeiro Almoço

A primeira refeição do dia é designada habitualmente por 'pequeno-almoço' ou, mais precisamente, 'primeiro almoço' e é servida aos hóspedes pela quase generalidade das unidades hoteleiras¹⁵.

O primeiro almoço mais comum em Portugal (e na Europa) é do tipo 'continental'¹⁶. Os primeiros almoços do tipo 'inglês'¹⁷ e 'americano'¹⁸, poderão ser servidos

¹⁵ Os hotéis, hotéis-apartamentos, aldeamentos turísticos e hospedarias, estão dispensados de servir o primeiro almoço.

¹⁶ Bebida quente (leite, café, chá, chocolate), adoçante, sumo (de fruta natural ou concentrado de fruta), pão, bolo seco (croissant), manteiga e compota.

¹⁷ Inclui os ingredientes do continental mais os seguintes: cereais (papa ou flocos), ovo (cozido, mexido), queijo ou fiambre, salada de frutas ou fruta natural.

¹⁸ Inclui os ingredientes do 'inglês' mais os seguintes: prato quente de bacon ou presunto com ovos estrelados ou mexidos (dois ou três), é comido de faca e garfo e tem frutas variadas.

mediante o pagamento de um suplemento¹⁹.

As unidades hoteleiras têm vindo a optar por privilegiar o serviço do primeiro almoço em sistema de 'buffet'²⁰, na sala de refeições²¹. A vantagem deste sistema reside na redução substancial dos custos com o pessoal de 'room service'. Essa redução suplanta largamente o custo acrescido em alimentos, resultante do facto de os clientes comerem mais (a quantidade que lhes apetece) e comerem ingredientes mais caros (fiambre, queijo, ovos, compotas, iogurtes, fruta). O serviço de pequenos almoços deve ser eficiente na medida em que qualquer disfunção que aí ocorra afecta a totalidade dos hóspedes.

• As Refeições Principais

O almoço e o jantar são designados em hotelaria por refeições principais.

Os hóspedes que contratam uma estada com meia pensão ou pensão completa, compram juntamente com o alojamento (dormida e primeiro almoço), uma ou duas refeições principais, respectivamente. Nestes casos, o serviço é do tipo '**table d'hôte**', em que o cliente paga um preço fixo

¹⁹ cit. artº215 nº2 do DR 8/89 ... "Nos estabelecimentos classificados de luxo, ou de cinco, quatro e três estrelas, que devam prestar o serviço de primeiro almoço, haverá, pelo menos, duas variedades à escolha do cliente."

²⁰ Os ingredientes, em grande variedade, encontram-se prontos a servir, expostos numa mesa. São os clientes que se servem do que preferirem, existindo empregados para repor as faltas e servir a bebida quente.

²¹ Embora o artº 215 nº 3, refira que os primeiros almoços devem ser servidos nos quartos sempre que o cliente o solicite.

por refeição (quer consuma a totalidade dos pratos e bebidas servidos, ou não) e dispõe de uma ementa de refeição completa, variável diariamente e que é composta basicamente por: aperitivo e acepipes, entrada, prato de peixe, prato de carne, vinho, cerveja ou refrigerante, água mineral, sobremesa, café e digestivo com duas ou três opções do prato principal.

Os restantes clientes (hóspedes ou clientes passantes), dispõem normalmente de uma ementa fixa bastante variada em espécies de pratos, com **serviço à lista** (ou 'à la carte'), em que o cliente escolhe da lista de pratos (carta) o que deseja consumir e só paga os preços que constarem nessa lista para os produtos que pedir e lhe forem servidos.

2.1.2.3- O SERVIÇO DE SALAS E CELEBRAÇÕES

As unidades hoteleiras, esporádica ou frequentemente, realizam serviços de aluguer de salas e celebrações, tais como: banquetes, conferências, congressos, cursos de formação, passagens de modelos e exposições. Estes serviços são de natureza diversa da operação hoteleira normal, pelo que são tratados separadamente, tanto do ponto de vista operativo como contabilístico e de controlo de gestão.

O aluguer de espaços especiais (salas, auditórios) normalmente equipados com meios audio-visuais, tradução simultânea, centro de comunicações e secretariado, é um

elemento principal deste serviço.

Para além do aluguer de salas, muitas vezes, os hotéis negociam pacotes ('package') que tendem a incluir o alojamento, a alimentação e bebidas, entretenimento (animação, diversões), viagens de transporte hotel/aeroporto, ou até com inclusão da passagem aérea.

2.1.2.4- O SERVIÇO DE ENTRETENIMENTO (ANIMAÇÃO E DIVERSÕES)

A operação hoteleira é complementada pelos serviços de animação e diversões, admitindo-se mesmo que o entretenimento possa vir a constituir o principal motivo de deslocação e estada para os viajantes e turistas do século XXI.

A animação regular em unidades hoteleiras desenvolve-se principalmente nos bares e restaurantes, salões, auditórios, discotecas, jardins e piscinas. O objectivo da animação é reter os clientes no hotel durante mais tempo e sugerir-lhes o consumo de alimentação e bebidas. Isto, em face das alternativas de oferta que existirem no exterior.

Na proximidade dos hotéis tende a proliferar um conjunto variado de estabelecimentos similares (restaurantes, bares, discotecas) que atraem os hóspedes. Se as unidades hoteleiras não souberem competir em variedade e excelência nos produtos e serviços oferecidos, indo de encontro às necessidades e preferências dos seus clientes, estes serão tentados a

sair e consumir no exterior.

As diversões são constituídas por conjuntos de actividades lúdicas desenvolvidas no espaço circundante do hotel ou em locais distantes, que pelas suas características naturais se tornem os mais adequados. As diversões caracterizam-se por requererem a participação activa dos clientes. Os motivos que levam os clientes a participar são por exemplo: a busca de prazer, aventura e excitação, divertimento, sensações novas, desporto e treino.

Nos casos em que a empresa hoteleira não esteja vocacionada para construir e explorar equipamentos de diversão, poderá optar por subcontratar estes serviços a empresas especializadas. As actividades de diversão, na maior parte dos casos, são cobradas ao cliente separadamente dos serviços de alojamento e de alimentação e bebidas (por ingresso ou taxa de utilização). Em contrapartida, os serviços de animação não são cobrados aos clientes de forma individualizada. Normalmente, são incluídos nos preços do alojamento e alimentação e bebidas (excepto em celebrações, sempre que o cliente requer determinados espectáculos, fora dos programas habituais). As diversões requerem a utilização de espaços e equipamentos específicos (a maioria dispendiosos) mas constituem um elemento determinante da compra e diferenciador da concorrência.

Em Portugal, têm vindo a ser constituídas diversas empresas que possibilitam disfrutar, entre outros, dos

seguintes tipos de diversões: parques de diversões, hipismo, asa delta, 'parapent', 'windsurf', 'jet ski', 'bodyboard', vela, mergulho, montanhismo, passeios em veículos 'todo o terreno', passeios de barco, pesca e caça, excursões turísticas (visitar monumentos, paisagens) e a prática de desportos como o golfe, o ténis, o 'squash' e ginástica.


2.1.2.5- OS SERVIÇOS DIVERSOS DE APOIO AO CLIENTE

As unidades hoteleiras distantes de centros de comércio, têm necessidade de disponibilizar um conjunto de produtos e serviços essenciais ou importantes para os hóspedes, embora sejam distintos da operação hoteleira.

Os serviços de higiene pessoal e beleza (cabeleireiros, esteticistas) estão necessariamente inerentes às necessidades dos clientes de unidades hoteleiras de primeira categoria. Para comodidade dos hóspedes, estes serviços devem ser prestados dentro ou nas imediações do hotel.

O comércio de vestuário (luxo, desporto, passeio), de jóias, artigos típicos, artigos para ofertas e artigos desportivos, é mais premente, quando não existe a possibilidade de adquirir tais produtos nas imediações do hotel. Os hotéis de luxo dispõem normalmente de uma joalheria e uma boutique de alta costura, podendo estar disponíveis 24 horas por dia.

Os serviços diversos de apoio ao cliente completam a



gama de serviços que as unidades hoteleiras habitualmente disponibilizam aos seus hóspedes. No seu conjunto, esses serviços estabelecem um complexo de relações entre quem presta o serviço e quem dele usufrui. Os colaboradores hoteleiros estão no cerne desse complexo de relações e é com o seu desempenho directo e em presença do cliente que são produzidos grande parte dos serviços hoteleiros que foram descritos.

2.1.2.6- A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O sucesso das empresas hoteleiras depende fundamentalmente da atitude dos seus colaboradores no desempenho das tarefas.

A atitude é difícil de controlar, a não ser por controlo presencial, devido ao relacionamento directo entre o cliente e o empregado que presta o serviço e devido ao carácter subjectivo da prestação.

Mudar a atitude dos colaboradores hoteleiros de forma coerciva²² não é praticável, dada a impossibilidade de fazer prova em tribunal de aspectos fundamentais em hotelaria tais como:

- a) a antipatia (não sorrir, usar um tom de voz não apropriado, usar frases lacónicas, não olhar para o cliente quando é estabelecido diálogo, fazer o cliente esperar, usar respostas do tipo 'sim',

²²Em oposição à vontade do trabalhador, recorrendo aos tribunais se necessário.

'não');

- b) a falta de cortesia (não dar passagem a um cliente na entrada de uma porta, não acender um cigarro, não facultar uma caneta, não auxiliar um cliente que caia ou deixe cair um objecto);
- c) a afectividade (não cumprimentar um cliente à chegada ou à saída, não responder adequadamente a um cumprimento).

As acções de recrutamento, selecção, formação e motivação, condicionam fortemente a atitude e o desempenho dos trabalhadores. As unidades hoteleiras devem empenhar-se em gerir os recursos humanos de forma a que estes actuem com conhecimento (saber fazer e/ou saber mandar fazer) e vontade (querer fazer).

• O Recrutamento e Selecção

O **recrutamento** consiste em divulgar a oferta de emprego de uma forma explícita, dirigida aos grupos de potenciais colaboradores.

A forma habitual das empresas hoteleiras divulgarem as ofertas de emprego para funções tecnicamente menos elaboradas (empregados de andares, ajudantes de cozinha), é feita através da afixação de anúncios em placares na porta de serviço, junto dos centros de emprego ou em jornais locais. Os cargos de maior responsabilidade e que requerem experiência (cozinheiros, chefes de compras,

chefes de controlo), normalmente são alvo de um recrutamento personalizado. A forma mais usual de fazer o recrutamento personalizado, é através de propostas de trabalho dirigidas a profissionais conhecidos e com provas dadas. Em alternativa poderão ser publicados anúncios em jornais nacionais de grande tiragem ou em revistas especializadas.

A **selecção** consiste em escolher de entre os candidatos ao cargo, aquele que for considerado mais apto para desempenhar as funções que lhe estão adstritas.

A selecção pressupõe a prévia descrição de funções. A descrição de funções consiste na elaboração de uma listagem exhaustiva de referências explicativas das tarefas que compõem a função, da sua interacção e da análise dos requisitos e competências necessárias para o seu desempenho.

Conforme o cargo e os requisitos e competências que estão definidos para o seu desempenho, assim é estabelecido o tipo de testes a efectuar aos candidatos (psicológicos, de conhecimento científico, de conhecimento técnico e experiência, entrevistas).

Por exemplo: o desempenho das funções de empregado de mesa e bar, requerem grande aptidão técnica e 'vocação para a profissão'. Na selecção destes profissionais, os testes técnicos e a entrevista (demonstração de trabalho) são um importante argumento de escolha.

O recrutamento e selecção de colaboradores para funções chave, ou funções que sejam críticas (possam comprometer a prestação de um serviço principal como seja

a alimentação e bebidas), requerem maior rigor técnico e experiência, pelo que é preferível, em muitos casos, o recurso a empresas especializadas em recrutamento e selecção.

O envolvimento das chefias (Director Geral e chefes directos) no processo de selecção é fundamental, sobretudo para cargos com elevado conteúdo de gestão²³ ou em que sejam exigidos elevados conhecimentos técnicos²⁴ e experiência prolongada.

• A Formação

A formação em hotelaria tem sido uma função tradicionalmente desenvolvida no seio das próprias unidades hoteleiras. Estas unidades, normalmente, optam por recrutar jovens aprendizes a quem vão progressivamente ensinando as diversas profissões hoteleiras (cozinheiro, pasteleiro, empregado de mesa, escanção, recepcionista...).

A mobilidade de profissionais hoteleiros entre unidades, é uma via usada frequentemente para preencher cargos de grande exigência técnica, quando a empresa não pode esperar o tempo necessário para formar esses profissionais internamente.

A formação no âmbito da gestão hoteleira tem uma componente prática muito importante que assenta na

²³ Contabilidade e controlo hoteleiro, auxiliares de direcção, técnicos de vendas e relações públicas.

²⁴ Cozinheiros, chefes de compras, chefe de bares e 'barmen', chefe de restaurante, escanção, chefes de mesa, chefe de recepção e recepcionistas, chefe de portaria, chefe de armazém, caixa.

experiência adquirida nas diferentes áreas operacionais. Em muitos casos, o gestor hoteleiro vai completando a sua formação com cursos de actualização, ministrados sobretudo no estrangeiro, ou então, através do seu desenvolvimento profissional e de leituras especializadas.

Em Portugal, existem alguns cursos médios e superiores que formam profissionais de hotelaria e turismo. As universidades que leccionam cursos superiores de gestão hoteleira e as escolas técnico-profissionais proporcionam às empresas quadros com formação científica aplicada à hotelaria e turismo e completada com conhecimento técnico adequado. A gestão mais evoluída que muitas empresas hoteleiras começam a aplicar, conta já com a participação destes elementos recém-formados.

As unidades hoteleiras, à medida que a concorrência se for intensificando, devem completar a formação de base dos seus colaboradores e apostar seriamente na formação dentro da empresa. Julgamos ser esta a melhor forma de estimular e garantir a eficiência do trabalho, tanto físico como intelectual.

A **motivação** e o desenvolvimento da **capacidade criativa** dos colaboradores, são factores críticos para o desempenho nas unidades hoteleiras. A formação pode constituir uma via fundamental para o reforço destes factores, nomeadamente no que diz respeito à criação de um espírito de corpo (equipas), ao desenvolvimento da capacidade técnica e de maior compreensão face ao trabalho.

• A Motivação²⁵

A vontade do trabalhador (o seu querer) é o principal garante de que as suas atitudes e comportamentos possam satisfazer as expectativas do cliente. Um trabalhador por conta de outrem, é motivado para a realização do trabalho essencialmente por três ordens de estímulos:

- a) o seu estado de necessidade;
- b) a satisfação (ou insatisfação) intrínseca que a realização das tarefas lhe proporciona;
- c) a retribuição extrínseca que lhe é efectivamente atribuída.

O estado de carência dos trabalhadores na satisfação de necessidades primárias como a alimentação e a habitação, pode levá-los a aceitarem o primeiro trabalho que surja, independentemente da remuneração ou da garantia de continuidade. Nas regiões do interior do País, onde a oferta de mão-de-obra não especializada é abundante, algumas unidades hoteleiras, na mira de suportarem custos com pessoal mais reduzidos, têm por política recorrer habitualmente aos Centros de Emprego para requisitarem pessoal que esteja a auferir subsídio de desemprego. Nestas circunstâncias, os trabalhadores não terão interesse significativo na realização do trabalho, desde que percepcionem que o despedimento é a prática corrente, logo que estejam prestes a passar a

²⁵Nesta matéria seguimos igualmente as lições sobre Gestão de Recursos Humanos, ministradas pelo Prof. Doutor João Pina da Silva aos mestrados em Gestão, 1991/92 - ISEG.

trabalhadores efectivos. Assim, é de esperar que o seu desempenho durante esse período de emprego, seja o mínimo necessário para não sofrerem um corte do subsídio de desemprego ou do ordenado mínimo que auferirem.

O estado de necessidade pode fazer também com que alguns trabalhadores se prestem a realizar tarefas penosas ou que aceitem remunerações mínimas para essas prestações. Isto, sempre que tenham receio de serem despedidos e não por estarem motivados para trabalhar com vontade e empenho.

A **satisfação intrínseca** na realização das tarefas ou a redução da insatisfação, possibilita diminuir a necessidade de retribuição extrínseca.

Um trabalhador, privado durante longo período de contacto com a família, com os amigos e sem acesso a divertimentos, obviamente que valoriza bastante aquilo de que está privado. Uma empresa que lhe proporcione privações menores, não necessitará de lhe retribuir com uma remuneração tão elevada para o interessar nessa participação.

As unidades hoteleiras deverão minimizar as principais causas de insatisfação no trabalho, com vista a reforçarem a vontade dos trabalhadores e conseguirem acréscimos de produtividade.

Por exemplo: o recurso a máquinas adequadas para limpezas, para processamento de informação ou para serviços de cozinha, juntamente com a formação técnica conducente à obtenção do melhor nível de desempenho no

trabalho com essas máquinas, são factores que levaram ao aumento de satisfação e consequentemente a uma melhoria de resultados. O uso de produtos mais adequados (químicos para limpezas, víveres de primeira qualidade), de equipamentos mais funcionais (camas com rodados ou estruturas fixas compactas, cantos arredondados e pavimentos laváveis) facilita igualmente a realização do trabalho.

Os serviços de contacto directo com o cliente (bares, restaurantes, recepção, portaria e animação) são gratificantes para os trabalhadores pela auto-satisfação que proporcionam. Para muitos colaboradores, o facto de trabalharem em contacto directo com clientes é compensatório por proporcionar convívio e múltiplos contactos, podendo até ser considerado cultural e socialmente enriquecedor.

Esta característica de auto-satisfação na realização de tarefas como as referidas acima, possibilita que as unidades hoteleiras possam recorrer a colaboradores eventuais, entre eles os estudantes universitários (nas férias de Verão), com baixo custo e com prestações de elevado desempenho no relacionamento com clientes.

Contudo, o conceito de 'profissional de hotelaria' continua a ser conotado com o de 'criado de hotel' ou associado ao tipo de prestações dos 'criados de serviços domésticos'. Isto reflecte uma imagem de trabalhadores subalternos que realizam tarefas socialmente pouco prestigiadas, embora possam ser remuneradas bastante acima da média, dado o contributo das gorjetas no cômputo

da remuneração.

Consideramos que a obtenção de maiores ganhos de produtividade e a melhoria do clima social dentro da empresa passa também pela dignificação dos profissionais de hotelaria. É necessário que estes 'vistam a camisola da sua empresa', sintam orgulho na sua profissão e procurem desenvolver-se. Para isso, é necessário que tanto em termos profissionais como sociais, lhes seja atribuído o seu devido valor e a dignidade que merecem.

A **motivação extrínseca** que resulta da retribuição, da promoção, da formação e valorização profissional, é um complemento essencial da motivação intrínseca. As políticas nestes domínios devem estimular os colaboradores a terem um desempenho positivo, com entusiasmo, vontade própria e interesse na realização do trabalho.

Todos os colaboradores hoteleiros, especialmente aqueles que coordenam áreas-chave (recepção, governo de andares, cozinha, restaurante, controlo hoteleiro, compras, armazém central, manutenção e entretenimento) deverão conhecer com clareza os seus papéis na organização, a sua área de autoridade e responsabilidade e os objectivos que a organização lhes atribui, bem como a retribuição e reconhecimento que podem esperar caso atinjam os fins pretendidos.

A percepção clara de que o cumprimento (alcançar os fins propostos) conduz à retribuição que o trabalhador valoriza (instrumentalidade), faz com que o seu empenho

na prossecução dos objectivos seja superior. Para isso, cada colaborador deve poder ser avaliado pelo seu real contributo para os resultados. Quando a partilha de responsabilidade não permite identificar claramente os comportamentos que levaram ao cumprimento (fins propostos), então é preferível estabelecer áreas de responsabilidade e delegar de forma expressa em quem for tido como mais apto para esse desempenho.

Os gestores intermédios tendem a empenhar-se mais, quando gozam de autonomia para condicionar os comportamentos de nível operacional que mais afectam os resultados. Eles sabem que dependendo de si, esses resultados podem ser mais ou menos favoráveis e a sua retribuição será em conformidade com isso. De outra forma, o sucesso dependerá da vontade de todos (não de cada um). Contudo, a vontade de todos tende a ser fraca quando cada indivíduo não percebe claramente o significado do seu contributo individual para o todo que é a empresa.

Para orientar os grupos de trabalho e a empresa no seu todo, é necessário alguém com visão, que compreenda os restantes colaboradores e os oriente, indicando-lhes o caminho a seguir e estimulando-os para a melhoria do seu desempenho. É necessário um líder.

• A Liderança

A liderança, entendida como uma função básica da gestão, consiste no processo de influenciar pessoas para que estas contribuam para os objectivos organizacionais.

O professor Harold Koontz da Universidade da Califórnia, refere que «...liderar é a arte ou processo de influenciar pessoas de tal modo que estas actuem com empenho, com tenacidade e de forma entusiástica, contribuindo para a prossecução dos objectivos do grupo...»²⁶. Sobretudo, o autor coloca ênfase no zelo e na intensidade do empenho no trabalho, bem como na auto-confiança do trabalhador, na sua experiência e capacidade técnica (maturidade). Nesta óptica, o líder não é o dirigente que permanece atrás de um grupo e o impulsiona para a frente, mas antes um condutor ou um animador que está à frente do grupo e o atrai, orientando assim a sua progressão.

- A Liderança face à mudança

As empresas hoteleiras, à medida que o mercado onde operam se vai tornando mais competitivo, precisam estar atentas à mudança e devem procurar adaptar-se, oferecendo serviços com maior valor percebido para o cliente e preços competitivos face aos seus principais concorrentes.

²⁶Koontz, Harold- Management, p. 437.

Os factores principais que pressionam as empresas hoteleiras para a mudança, são:

- a) A evolução tecnológica. Como exemplo, refira-se o impacte da informatização dos hotéis;
- b) A intensificação da concorrência. À medida que o número de concorrentes aumenta e a clientela tende a estabilizar, as empresas tendem a operar com taxas de ocupação mais reduzidas e a sua rendibilidade média decresce. Para as empresas nesta situação, 'nada fazer' significa, eventualmente, serem excluídas do mercado.
- c) Os fenómenos de regulamentação e desregulamentação. Referimo-nos principalmente à regulamentação crescente com vista a proteger o meio ambiente (D/L n° 256/86, D/L n° 328/86, D/L n° 8/89) e à desregulamentação nos transportes aéreos (liberalização do espaço aéreo) e os efeitos que tem na competitividade entre destinos turísticos, por via do abaixamento do preço das tarifas aéreas;
- d) As alterações ambientais (poluição). Como exemplo, refira-se o impacte que tiveram as notícias veiculadas por meios de comunicação social ingleses, referindo-se a elevados níveis de poluição nas águas e praias do Algarve (Albufeira), o que originou elevado número de desistências de viagem no mercado do Reino Unido²⁷;

²⁷O Reino Unido é o principal mercado em número de dormidas para o Algarve, com uma quota de

- e) A alteração dos eixos de movimentação de turistas. Por exemplo: a influência que tem para uma região a construção de um aeroporto ou até de uma auto-estrada ou uma via rápida. Quer a 'Via do Infante' no Algarve, quer a auto-estrada Lisboa-Porto, vieram deslocar os eixos tradicionais de movimentação de viajantes, causando grande redução de clientela de estabelecimentos localizados junto da E.N. 125 ou da E.N. 10;
- f) As mudanças sócio-económicas operadas no seio dos grupos de clientes alvo. Como exemplo, refira-se a diminuição da procura no segmento baixo preço/baixa qualidade do turismo de férias e lazer, devido à evolução do rendimento médio das famílias nos principais mercados emissores;
- g) A pressão dos produtos substitutos. Como exemplo, refira-se o efeito de substituição de dormidas na hotelaria provocado pela abertura de auto-estradas ou linhas de comboios rápidos. Os 'homens de negócios' que se deslocam por um dia de Lisboa ao Porto, ou vice-versa, tendem a fazer uma viagem directa, mesmo quando necessitam estar no seu destino às nove horas da manhã ou iniciar a viagem de volta às nove horas da noite.

Neste contexto, as empresas têm que mudar constantemente as suas formas de operar, quer introduzindo ajustamentos graduais e progressivos (aquisição de novos equipamentos, remodelação de instalações, alteração de ementas e de estilo de serviço, etc.), quer modificando as suas estratégias.

As alterações estratégicas implicam maneiras diferentes de pensar o mercado e adaptar os produtos de forma a corresponder melhor aos requisitos de qualidade em cada segmento de clientes alvo.

As empresas que iniciam mudanças estratégicas reactivas²⁸ ou proactivas²⁹, à partida, não têm garantia de sucesso. Contudo, quando a mudança se impõe, não mudar significa ser preterido e afastado do mercado.

Para iniciar um processo de mudança estratégica é necessário que haja vontade dos dirigentes em mudar e que o estilo de liderança empregue pelo líder de topo e pela sua equipa sénior seja um factor facilitador da mudança³⁰.

As reorientações estratégicas bem sucedidas requerem, em muitos casos, líderes que sejam capazes de 'romper' com o passado³¹. Para desencadear um processo de mudança, o líder precisa ter visão e capacidade para influenciar sobre os seus colaboradores. O líder carismático

²⁸Mudança estratégica reactiva é uma reacção a alterações do meio ambiente, já manifestadas e envolve toda a organização.

²⁹Mudança estratégica proactiva é uma reacção a alterações futuras do meio ambiente e envolve toda a organização.

³⁰Nadler, David; Tushman, Michael. - Beyond the Charismatic Leader: 1990, p 78 - 97.

³¹Como é o caso do Sr. Chanin Piyaoui, Director Geral da Dusit Thani Hotel in Bangkok, que reconstruiu o seu hotel em Chiang Mai (aumentou as suítes para o dobro e de cada dois quartos fez um), passando a concorrer nos segmentos mais altos do turismo de lazer e negócios em Bangkok. (Rainat, Joyce- Asian Finance Journal. ISS:3, 1989).

necessita ter um projecto atractivo e coerente, uma visão estratégia acerca do que pretende realizar no futuro. Em que negócio pretende estar, com que força e como esse projecto poderá ser realizado. O seu empenho pessoal e as expectativas que gerar em torno do 'projecto de futuro' são determinantes para conseguir êxito.

Para além de despertar a motivação inicial para a mudança, o líder necessita reforçar continuamente a vontade e determinação dos seus colaboradores, devendo actuar como um animador do entusiasmo do grupo. Contudo, a dependência excessiva relativamente ao líder carismático pode ser prejudicial, se implicar que os subordinados estejam constantemente à espera do seu apoio pessoal e de orientações precisas para agirem.

O carisma é necessário para iniciar um processo de mudança estratégica, mas não é suficiente para o desenvolver com sucesso. Como consequência, o líder precisa de ir mais longe e criar na empresa os instrumentos que garantam a implementação da estratégia, independentemente do entusiasmo e da energia gerada inicialmente.

A **instrumentalização da liderança** requer a constituição de uma equipa de gestores séniores que assegure que a gestão é consistente com a mudança planeada.

As empresas hoteleiras são dirigidas, a nível de topo, por um Director-Geral e por uma equipa sénior de directores (Vice-Director, Director de Marketing, Director de Recursos Humanos, Director Financeiro, de

Contabilidade e de Controlo, Director de Alojamento (governante geral) e Director de Alimentação e Bebidas).

Para assegurar o empenho dos gestores séniores e dos colaboradores em áreas-chave, é preciso motivá-los para a prossecução dos objectivos. Para que tal suceda, é necessário que a estrutura organizacional se adapte à estratégia definida e que o sistema de controlo possibilite detectar e corrigir os desvios dos resultados face aos objectivos propostos. Só desta forma, será possível corrigir em tempo útil as disfunções que possam prejudicar ou inviabilizar a mudança.

O sistema de controlo deve possibilitar também uma avaliação do desempenho dos colaboradores, de modo a recompensar os que agem em direcção à mudança.

Por último, refira-se a necessidade de **institucionalizar a liderança**, através da alteração dos factores humanos que permitem adequar os comportamentos desejáveis e necessários à implementação da mudança.

O desenvolvimento de equipa sénior é, com efeito, o processo mais eficaz para evitar a dependência dos subordinados e ultrapassar as limitações do líder carismático. A extensão da liderança implica o envolvimento dos níveis intermédios num processo de gestão participada por objectivos, em que todo o sistema organizacional colabora e facilita o 'feedback' necessário para reformular a estratégia e gerar novas oportunidades.

SEGUNDA PARTE

A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS HOTELEIRAS

INTRODUÇÃO

As empresas hoteleiras, empresas de transportes e operadores turísticos, em conjunto, possibilitam e estimulam a deslocação e estada de turistas e excursionistas.

No âmbito das empresas hoteleiras, o serviço de alojamento é o principal componente do 'produto' oferecido ao cliente. A localização, o tipo de instalações e estruturas de apoio e a natureza dos serviços prestados ao cliente, determinam o propósito ou missão da unidade hoteleira junto dos grupos de clientes que esta visa servir. Em função da missão que cada empresa apreende, são possíveis uma multiplicidade de orientações estratégicas. Compete à gestão identificar, em cada momento, a orientação mais favorável em função das perspectivas de evolução do meio ambiente.

CAPÍTULO III

A MISSÃO

3.1 A DEFINIÇÃO DE MISSÃO

A Missão é a razão básica de uma organização existir.

As organizações adquirem uma postura peculiar no seio da sociedade onde se inserem. Postura essa, que resulta dos valores e do estilo de liderança incutidos pelo seu fundador e pelos continuadores deste, bem como das orientações estratégicas adoptadas.

No caso particular das empresas, a missão consubstancia-se no negócio empreendido e identifica o interesse vital da organização e a sua principal apetência para continuar a operar no mercado.

As 'forças vivas da empresa' ou com ela actuautes (accionistas, trabalhadores, fornecedores, clientes e concorrentes), retêm uma imagem dessa organização que deve corresponder à sua verdadeira intenção de resposta

no mercado e que é formulada em função do seu negócio, da sua 'cultura organizacional' e da sua forma de agir. É através dessa imagem que formulam um entendimento daquilo que é a missão¹ dessa empresa.

A definição da missão deve ser específica em relação ao negócio a desenvolver e deve assegurar a compatibilidade com a 'cultura organizacional', de forma a favorecer as orientações estratégicas tomadas em cada momento.

Por exemplo: uma unidade hoteleira 'Z' tem por missão 'fornecer entretenimento aos seus hóspedes em ambiente de elevado requinte'. Em primeiro lugar, irá focar a sua actuação no requinte da localização, instalações/equipamentos e prestação de serviços. Em segundo lugar, irá apostar na diversão e animação proporcionadas aos clientes.²

A missão deve ser expressa de forma simples e objectiva (de preferência escrita) e deve corresponder à postura real da empresa no mercado. Se a missão for facilmente perceptível e específica, isso torna mais fácil a sua interiorização por todos os membros da organização e evita ambiguidades na sua exteriorização. É através da percepção do que é a missão de uma empresa que os seus concorrentes, os clientes e os fornecedores

¹ Não distinguimos missão de propósito, à semelhança do que sugere Harold Koontz, obs.cit,p.61

² Divulga uma imagem do hotel como ambiente de animação, alegria e divertimento (podendo muitos destes serviços nem serem facturados directamente, mas servindo como motivo de compra de alojamento, alimentação e bebidas). Porém, são estas estruturas para entretenimento que ajudam a criar um ambiente requintado para clientes que valorizam muito a sumptuosidade, a selectividade, são conhecedores e exigentes e suportam preços superiores (elevados).

identificam a verdadeira intenção de resposta dessa empresa no mercado.

As empresas, ao definirem a sua missão de uma forma específica, estabelecem as linhas orientadoras fundamentais para a formulação da estratégia, clarificam as tácticas de actuação ao nível das áreas funcionais e facilitam o estabelecimento de objectivos.

3.2 COMO DEFINIR A MISSÃO

A missão de uma empresa deve explicitar o negócio em que esta opera e deve fornecer um conjunto de princípios orientadores ('*core principles*') que sirvam como guias na tomada de decisão e nas orientações estratégicas empreendidas³.

A missão reside na 'consciência colectiva da organização' e é exteriorizada através da forma como esta responde à sociedade onde se insere. Nomeadamente, através das oportunidades de negócio onde investe e da forma genérica do seu '*modus operandi*'.

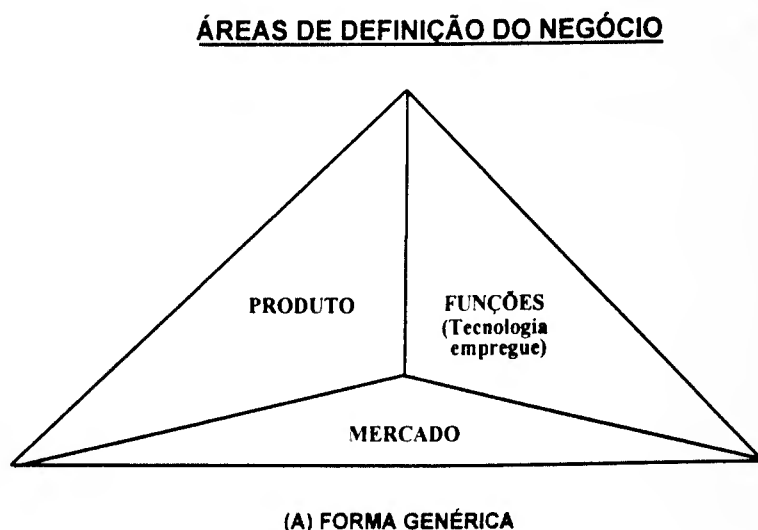
Jauch e Glueck propõem que o **negócio**, enquanto parte significativa da missão, seja definido segundo as três dimensões seguintes: a «...descrição dos **produtos**, das

³Estes '*core principles*' diferenciam-se das políticas por já fazerem parte da cultura da empresa e estarem interiorizados de forma generalizada.

actividades ou **funções** e dos **mercados** em que a empresa actua...». ⁴

Com base nas ideias propostas pelos autores, podemos construir o modelo, na sua forma genérica, que se apresenta em seguida:

FIGURA - 1



O termo Mercado é susceptível de interpretações ambíguas, razão pela qual elaborámos um modelo das áreas de definição do negócio, discriminado por:

- a) Produto (ou serviço);
- b) Funções (tecnologia ou processos empregues para gerar valor acrescentado);
- c) Clientes;
- d) Necessidades;
- e) Área geográfica.

⁴Jauch, Lawrence R; Glueck, William F.- Business Policy and Strategic Management, p.59 segs.

FIGURA - 2

MODELO DAS ÁREAS DE DEFINIÇÃO DO
NEGÓCIO DE FORMA ESPECÍFICA (ADNfe)



(B) FORMA DISCRIMINADA

3.2.1- PRODUTO

Produtos ou serviços, «são os outputs com valor, criados pelo sistema (empresa) para serem vendidos aos clientes...». ⁵

As unidades hoteleiras, como se referiu, produzem essencialmente serviços de alojamento, alimentação e bebidas, aluguer de salas e celebrações, entretenimento e serviços de apoio ao cliente. Cada um destes serviços varia no preço, na composição e na forma de prestação, em função das seguintes variáveis:

⁵ Jauch, L.; Glueck, W.; obs. cit., p.59 seg.

- a) quantidade (dias de ocupação);
- b) qualidade ou tipo (quarto simples *versus* suíte);
- c) período de utilização (época alta ou baixa);
- d) forma de distribuição (agente de viagens e operadores *versus* a venda ao balcão do hotel);
- e) quantidade de alojamento contratado em 'allotment';
- f) composição dos 'pacotes turísticos' (aluguer de salas + alojamento + alimentação + transporte e entretenimento);
- g) relação de continuidade (empresas que sejam clientes regulares com consumo médio-elevado, organizações estaduais, clientes regulares, etc...).

O 'produto hoteleiro'⁶ deve ser descrito como o conjunto de serviços⁷ que efectivamente são oferecidos ao cliente por determinada unidade hoteleira. A localização, as instalações, os equipamentos e a frequência e natureza dos serviços prestados, determinam a categoria oficial do estabelecimento hoteleiro e enquadram o tipo de 'produto hoteleiro' susceptível de ser oferecido.

Por exemplo: os hotéis de cinco estrelas não concorrem com os hotéis de três estrelas e vice-versa. O

⁶Em hotelaria, o termo 'produto' é usualmente empregue com alguma ambiguidade podendo designar um 'pacote turístico' (*package*- englobamento de vários serviços que se completam e são vendidos por um preço único, mais favorável) ou prestações com alterações pontuais dos serviços habitualmente prestados, ou ainda como referência genérica ao conjunto de serviços hoteleiros habitualmente prestados (tipificados).

⁷Definição de serviço: Serviço consiste na faculdade de proporcionar a utilização de um 'bem' (ou conjunto de bens) ou adoptar uma conduta com utilidade (e valor) para outrem.

tipo de produto que uns e outros oferecem é muito distinto (sobretudo no tipo de instalações e equipamentos), é dirigido a clientes de classes sociais distanciadas e com poder de compra e necessidades diferentes. Nos hotéis de cinco estrelas, o luxo e sumptuosidade são primordiais, enquanto nos hotéis de três estrelas, a simplicidade e o baixo preço são mais relevantes.

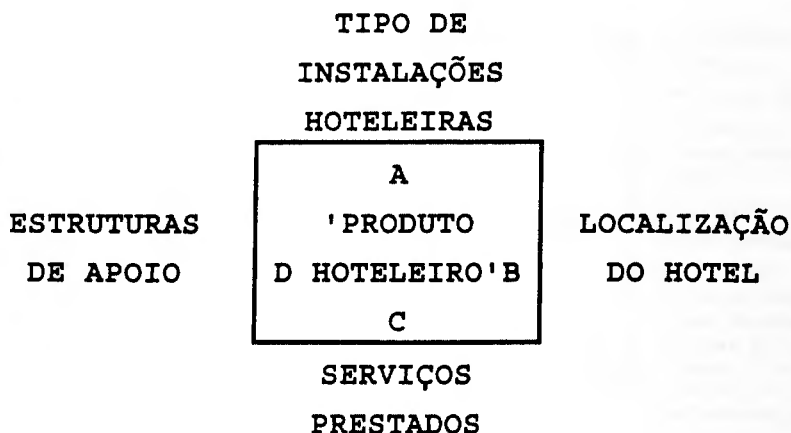
3.2.1.1- COMO DEFINIR O PRODUTO DE UMA FORMA ESPECÍFICA

Para definir o produto hoteleiro de uma forma específica propomos o Modelo do Quadrado do 'Produto Hoteleiro' (Q.P.H.), discriminado nas seguintes áreas:

- a) tipo de **instalações** hoteleiras;
- b) sua **localização** face aos principais motivadores de atracção turística ou de viagem;
- c) tipos de **serviços** prestados;
- d) tipos de **estruturas** de apoio ao estabelecimento hoteleiro.

FIGURA 3

MODELO DO QUADRADO DO 'PRODUTO HOTELEIRO' (QPH)

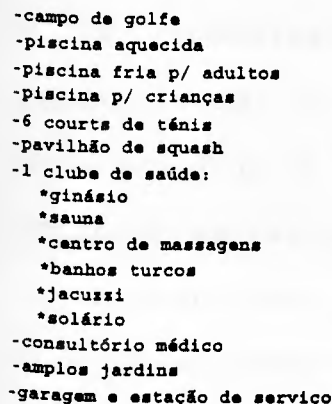


Para aplicar o modelo acima, cada unidade hoteleira deverá procurar descrever, de forma exacta e explícita (mas sucinta), os diferentes tipos de prestações em cada uma das quatro áreas referidas.

Cada um dos 'items' que compõem a descrição de uma área, deverá ser acompanhado de uma nota explicativa que refira os seus principais atributos, como sejam: capacidade, estado de conservação, utilizações mais frequentes, outras utilizações possíveis.

Os responsáveis directos por cada uma das áreas-chave envolvidas na definição do produto, devem participar, de preferência interactivamente, na aplicação do modelo 'QPH'.

Hoteleiro' para o Hotel 'Suíte' (fictício)



a) Instalações:

- Penthouses, azul e rosa;

DISCRIMINAÇÃO		
COR	Azul	Rosa
ÁREA	240m ²	300m ²
COMPARTIMENTOS	1 salão 1 sala de jantar 3 quartos suítes cozinha lavabos	1 salão 1 sala privada 3 quartos suítes cozinha lavabos
DECORAÇÃO	Luxo	Luxo
RESTRIÇÕES	2 dias para limpeza e manutenção	2 dias para limpeza e manutenção
UTILIZAÇÃO	Magnatas Artistas Políticos	Idem

- b) (Continuava para os restantes 'items').

3.2.1.2- AS ÁREAS DE DEFINIÇÃO DO 'PRODUTO HOTELEIRO'

• A Localização

A localização do empreendimento condiciona a rendibilidade do negócio hoteleiro. Cada localização é mais propícia a determinados tipos de negócio hoteleiro, conforme as características e atractivos que apresente.

O modo como tradicionalmente um destino turístico se tem posicionado no mercado e o tipo de publicidade que dele tem sido feita, contribui para criar uma imagem de atracção percebida pelos clientes que é dificilmente alterável no futuro.

Uma localização é mais ou menos favorável, dependendo do produto que é oferecido e da forma como ele é valorizado pelos clientes que afluem a esse destino turístico.

Por exemplo: o Deserto do Saara e as montanhas isoladas e inacessíveis do Monte Everest, são localizações que até ao momento não têm revelado interesse para fixação de unidades hoteleiras. Contudo, os desertos podem proporcionar aventura e desafio à sobrevivência em clima extremo (imensidão de espaço despovoado e inseguro, só acessível a veículos todo-o-terreno ou a camelos). Estes factores são muito valorizados por jovens citadinos. Também as montanhas nevadas, como o Monte Everest, são procuradas por alguns jovens aventureiros que querem provar a sua capacidade de

domínio e adaptação à natureza (Nova Iorque *versus* Everest). Contudo, estes locais poderão vir a ser explorados turisticamente (já são alvo de expedições isoladas). Para tal, bastará que se criem acessos viáveis e que aumente de forma generalizada o gosto pela aventura e pela natureza agreste.

A produção hoteleira ocorre no próprio empreendimento onde o cliente se desloca e permanece para usufruir desses serviços. As características do local, das instalações, dos equipamentos e do serviço agradam de modo diferente aos diferentes clientes. O mercado hoteleiro é vasto (global), conjugando vários grupos homogêneos de clientes, de múltiplas nacionalidades e idades, com diferentes motivos de viagem ou lazer e com capacidades de aquisição e hábitos de consumo muito diferenciados. Neste âmbito, nenhuma unidade hoteleira pode servir igualmente bem todos os clientes no mercado. Em alternativa, cada unidade hoteleira deverá servir os segmentos de mercado para que está mais apta⁸. Unidades hoteleiras que oferecem produtos genéricos para todo o mercado, equivale a dizer que 'servem igualmente mal' todos os segmentos.

Por exemplo: os homens de negócios têm preferência por suítes, necessitam de espaços e equipamentos para trabalho e reuniões e valorizam comunicações assistidas e

⁸Um segmento de mercado designa um 'grupo homogêneo de clientes com necessidades e preferências de compra muito semelhantes'.

rápidas. O preço superior que estão dispostos a pagar constitui uma oportunidade acrescida de negócio. Ao invés, um casal de aposentados valoriza mais as excursões, a diversão em grupos e um aposento confortável (mas não necessariamente uma suíte) e tem tempo para participar em sessões de ginástica e banhos de sol. Em termos de preço, estabelecem uma quantia para gastar e limitam-se a esse valor.

Um produto específico para homens de negócios, satisfaz melhor este segmento mas não agrada ao segmento 'aposentados', nomeadamente no que respeita ao preço. Em contrapartida, um produto genérico para ambos os segmentos não responde às exigências específicas dos homens de negócios que terão tendência a preterí-lo em troca de ofertas mais específicas, embora por preço superior.

Cada destino turístico oferece um conjunto principal de atractivos de viagem ou lazer, alguns deles peculiares, que atraem determinado tipo de clientes, a quem proporcionam a satisfação de necessidades específicas. O produto hoteleiro deve estar orientado para servir com vantagem os grupos de clientes que o gestor hoteleiro considera como mais atractivos, em função da sua localização.

O empresário hoteleiro, para proceder à escolha do local e das características do empreendimento a construir⁹, deve ter em consideração o conjunto dos principais elementos atractivos de viagem ou lazer que um local pode proporcionar e os grupos homogéneos de clientes que mais as valorizam.

Nas páginas que se seguem estabelecemos um paralelismo, a título explicativo, entre as características que a localização pode apresentar e os segmentos de mercado que mais as valorizam.

⁹Em termos de instalações, estruturas de apoio, serviços principais a prestar e categoria máxima do empreendimento.

CARACTERÍSTICAS DO LOCAL

1. **Centralidade:** onde se valoriza a proximidade de um número variado de motivos de interesse, relacionados entre si ou não, mas fazendo parte da esfera dos elementos motivadores para o segmento.

Ex: os hotéis situados no coração de uma cidade oferecem proximidade das sedes dos principais agentes económicos (bancos, seguradoras, grandes empresas, associações empresariais, etc...), departamentos governamentais e repartições públicas (Ministérios, Parlamento, Institutos, Repartições, etc...), centros hospitalares, centros universitários, grandes teatros e museus, auditórios e casas de espectáculos.

SEGMENTOS PREFERENCIAIS

- Homens de Negócios:** negócios múltiplos e animação nocturna seleccionada e de elite.
- Congressistas** (grupos ou individuais): Salas de congressos e animação nocturna seleccionada e de elite ou popular ;
- Viagens de Estado** (políticos e administração central): negócios de Estado, encontros sociais e de protocolo, animação seleccionada e de elite, com segurança e privacidade para líderes políticos;
- Visitas culturais:** música, exposições, obras de arte e monumentos;
- Doentes** para realização de exames médicos e acompanhantes (baixo preço).
- Estudantes** e 'visitas de estudantes' (baixo preço);
- Artistas e trabalhadores de estabelecimentos de animação nocturna** (bares, discotecas - baixo preço);

CARACTERÍSTICAS DO LOCAL

2. **Proximidade** de determinado motivo de interesse: menor distância em tempo (é preferível à linear - metros ou quilómetros) entre o hotel e o principal motivo de interesse para o hóspede.

A proximidade é reforçada pela facilidade de acessos a partir dos pontos de embarque e desembarque de turistas. O transporte do próprio hotel é vantajoso em casos de isolamento da unidade.

Os principais motivadores que requerem proximidade são:

- a) O lazer (praia, montanha nevada);
- b) O desporto (infra-estruturas);
- c) A cultura (exposição, concerto);
- d) Os negócios (feira industrial, centro industrial e/ou comercial);

SEGMENTOS PREFERENCIAIS

a) Segmentos que procuram:

- lazer e descanso (activos meia idade);
- lazer e animação (aposentados);
- requinte e diversão (homens de negócios);
- tranquilidade (doentes e idosos).

b) **Desportistas:**

- praticantes e auxiliares;
- espectadores.

c) **Turistas em viagem cultural:**

- artistas, críticos, coleccionadores e negociantes de arte;
- espectadores.

d) **Homens de negócios** (valorizam:

- espaço e equipamentos, requinte, animação, rapidez de transportes);
- executivos de empresas;
- participantes em feiras;
- participantes em congressos;
- dirigentes de topo;

e) **Religiosos e crentes** (valorizam:

- conforto, sossego, baixo preço);
- membros de ordens religiosas;
- espectadores e crentes,
- comerciantes de ocasião.

CARACTERÍSTICAS DO LOCAL

- e) A religião ou evento religioso (santuário ou local de peregrinação);
- f) O militar (centro operacional);
- g) O político e/ou administrativo (sedes de poder político, legislativo e de administração central, p.e. Bruxelas).
- h) Proximidade de pontos de paragem (encruzilhadas de vias de transporte, principais portos, estações, princípio ou fim de linhas de carreira ou vias, locais à beira de estradas e auto-estradas).

SEGMENTOS PREFERENCIAIS

- f) **Militares e familiares** (valorizam: segurança, privacidade, animação);
- g) **Políticos, governantes e membros da administração Pública** (valorizam: requinte, segurança, privacidade e comunicabilidade).
- h) **Viajantes, vendedores, camionistas** (valorizam: fácil acesso, preço acessível, higiene, animação, alimentação e bebidas).

3. **Tranquilidade e sossego:** ausência de elementos perturbadores do descanso, da serenidade e da introspecção. Contempla, principalmente, a ausência de elementos estranhos à natureza e de características poluentes, como o ruído (automóveis, comboios, aviões, obras de construção civil, discotecas), fumos e gases (centros de tráfego, unidades fabris).

- **Convalescentes** (debilidade prolongada);
- **Vítimas de stress;**
- **Indivíduos em busca de isolamento e introspecção;**
- **Aposentados e idosos** (Privilégio para estadas médias/prolongadas).

CARACTERÍSTICAS DO LOCAL

4. **Segurança na área circundante**

devido à ausência de perigo ou devido à existência de protecção eficaz. A segurança é avaliada pela baixa frequência de atentados perpetrados contra a integridade (física ou moral) de pessoas e bens ou contra a saúde.

Referimo-nos à baixa incidência de roubos e furtos, ofensas corporais ou morais, homicídios, doenças e contaminações.

- A segurança é um factor crítico para todos os segmentos quando há ameaça real de perigo. Tem maior incidência em **idosos, senhoras e famílias com crianças**. Tem menor incidência nos jovens (sobretudo grupos de estudantes) e grupos com predominância de elementos masculinos (profissionais, negócios ou lazer e diversão).

5. **Vista panorâmica:** possibilidade de disfrutar de vistas particularmente belas, raras ou únicas.

SEGMENTOS PREFERENCIAIS

- **Famílias com crianças;**
- **Casais ou grupos de aposentados;**
- **Senhoras que viajem sós;**
- **Casais.**

- **Todos os segmentos de turistas em férias e lazer.**

CARACTERÍSTICAS DO LOCAL

Referimo-nos às vistas sobre uma parte de cidade especialmente bela, monumentos construídos, despenhadeiros e penhascos, encostas e picos de montanhas, lagos, arvoredos, etc...

6. Localização com interesses

múltiplos: onde se pode conjugar a proximidade de locais de lazer e diversão, proximidade de aeroporto e aeródromo, acesso fácil ao centro de uma grande cidade, vistas panorâmicas e monumentos.

Como exemplo, referimos alguns hotéis da Costa do Estoril, cuja localização conjuga a proximidade da serra e do mar, locais de lazer e desporto, animação e diversão, fácil acesso (horas de tráfico não intenso) e proximidade de menos de uma hora de aeroporto e/ou cidade de Lisboa.

SEGMENTOS PREFERENCIAIS

- Congressistas;
- Homens de negócios;
- Grupos de turistas em férias e lazer;
- Casais de meia-idade em férias e lazer.

Em Portugal, colocam-se alguns condicionalismos legais à localização de unidades hoteleiras, conforme estipulam os Artºs 18 a 28 do Decreto Regulamentar nº 8/89 de 21 Março.

O referido decreto (8/89), determina os estudos e a informação que os anteprojectos e projectos de empreendimentos hoteleiros devem reunir, para serem submetidos à aprovação prévia da sua localização.

No que respeita à localização dos empreendimentos hoteleiros, deverão ser pormenorizadas as informações relativas à localização e implantação na área envolvente (altura, extensão, profundidade, fachadas, enquadramento e orientação geográfica). Nomeadamente, se se tratar de um aldeamento turístico onde já se encontram edifícios construídos que o vão integrar. Deverá ser explicitada a sua ocupação máxima, a categoria máxima, o nome, as soluções em termos de acessos, fornecimento de água, electricidade, esgotos, garagens, estacionamento, os espaços verdes ou livres, as piscinas (e outros equipamentos aquáticos), espaços para jogos e desporto. É ainda exigida informação sobre o ambiente circundante, sobre as vias de acesso existentes ou projectadas, lagos e albufeiras, cursos de água, nascentes termais ou captações de água para abastecimento público, grutas, praias, mar, monumentos nacionais ou edifícios classificados (de reconhecido valor arquitectónico), matas ou instalações industriais (de alguma forma poluentes e/ou perigosas).

Deste modo, procura-se salvaguardar aspectos fundamentais, como sejam: o aspecto paisagístico e ambiental, a capacidade de saturação do local, a preservação de monumentos, cursos de água ou albufeiras e a convivência entre o futuro empreendimento hoteleiro e unidades industriais poluentes ou perigosas já implantadas.

Outro aspecto relevante a ter em conta, é o interesse da comunidade local (residentes) na instalação de empreendimentos hoteleiros. Não incumbe às autoridades locais ou centrais, com competência para aprovar a localização de um empreendimento hoteleiro, pronunciar-se sobre a viabilidade económica do mesmo e, muito menos, fornecer alternativas de negócio mais atractivas. A sua perspectiva deve ser a de zelar pelo interesse nacional e pelos interesses das comunidades locais. A viabilidade económica dos empreendimentos só é relevante a nível institucional quando organismos como o Fundo de Turismo ou os bancos, são chamados a financiar projectos de investimento hoteleiro. Caso contrário, torna-se um problema do foro empresarial, assumido por quem toma as decisões de investir.

- **Edifício e Estruturas de Apoio**

A opção inicial sobre o tipo de empreendimento, suas características e estruturas de apoio, é um factor determinante das possibilidades futuras de negócio e da sua rendibilidade. Ao tomar a decisão sobre o tipo de construção e respectivas estruturas de apoio, o empresário hoteleiro vai enquadrar-se num campo de possibilidades de negócio mais limitado e específico. Após o edifício construído, o leque de possibilidades de negócio está condicionado pelas instalações e estas são dificilmente modificáveis.

Dos hotéis, estipula o DR 8/89, artº119 e seguintes, que '...têm que ocupar um edifício completo ou uma parte completamente independente, constituindo as suas instalações um todo homogéneo'; têm que '... dispor de acesso directo aos quartos para uso dos clientes'; e 'possuir, no mínimo, dez quartos'.

Os empresários que requerem aprovação de localização para construção de um hotel (com classificação possível desde cinco estrelas-luxo, cinco estrelas, quatro, três, duas e hotéis rurais) incorrem em limitações de várias ordens, como sejam:

- número mínimo de quartos com casa de banho privativa e janela ou sacada (1,2m²) directamente para o exterior¹⁰;
- área mínima do quarto (com antecâmara espaçosa);
- número de suítes em proporção aos quartos (5%);¹¹
- tipo de casa de banho (completa ou especial, nos termos do artº123, nº2);¹²
- número, tipo e características das áreas públicas;
- estruturas desportivas e de recreio (incluindo piscina aquecida, nos termos do artº123, nº3);
- centro de saúde, com ginásios, centro de massagens, banhos turcos, solário, sauna, jacuzzi e hidromassagens;
- coluna de serviço;
- entrada para bagagens, mercadorias e pessoal, distinta da entrada dos clientes;
- garagem ou parque guardado, de acordo com a capacidade do hotel (p.e. 40%);
- armazéns de víveres e bebidas;
- refeitório, balneários e vestiários para o pessoal, estes últimos, separados por sexo;

¹⁰DR 8/89. artº 125, al. e): Para que um hotel de cinco estrelas possa ser classificado de luxo, entre outros requisitos, tem que ter mais de 100 quartos. Artº130, nº3: Nos hotéis de três estrelas só é exigido o depósito de bagagens quando estes tiverem mais de 100 quartos. Artº135,al.c: os hotéis situados em zonas rurais e fora das sedes do Município, podem ser classificados de rurais desde que tenham entre 10 e 30 quartos.

¹¹Artº 108: 'suíte considera-se o conjunto constituído, no mínimo, por quarto de dormir, casa de banho privativa e sala, comunicantes entre si através de uma antecâmara de entrada. Note-se que se os elementos antes referidos não comunicarem entre si por antecâmara de entrada, esta se designa *suíte junior*.

¹² Artº 81: 'Casa de banho completa' é a que dispõe de banheira com braço de chuveiro, lavatório, bidé e retrete. 'Casa de banho especial' é composta por dois compartimentos, que podem ou não comunicar entre si, dotada com banheira com braço de chuveiro, dois lavatórios, retrete e bidé.

- edifícios, com construção, decoração e materiais sumptuários (caso dos cinco estrelas-luxo);
- zonas de serviço totalmente separadas das zonas de uso de clientes (nos cinco e quatro estrelas, nos termos do artº110);
- zonas de estar (estabelecendo áreas mínimas) e salões de banquetes ou festas e conferências (isolados acusticamente), podendo a sua área ser considerada até ao limite de 50% da área mínima das zonas de estar, desde que possam ser usadas pelos hóspedes e os seus equipamentos o permitam, quando não estiverem a ser utilizadas para o seu fim específico (artº96);
- cinemas, auditórios com bancadas (anfiteatro, mini-teatro), salões panorâmicos de grande dimensão.¹³

O montante global de custo de construção do edifício num empreendimento hoteleiro, varia segundo a sua dimensão, complexidade (tipo e dimensão dos quartos, casas de banho, áreas públicas, de diversão e desportivas), classificação máxima atribuível e sumptuosidade das instalações e respectivos acabamentos.¹⁴

Os empreendimentos hoteleiros devem ser projectados para satisfazer com vantagem os principais requisitos de qualidade dos segmentos para que estão vocacionados.

¹³ Não se referiram os aspectos de serviço ou outros mais versáteis ou facilmente adaptáveis.

¹⁴ A construção de instalações para um hotel médio (150/200 quartos) pode atingir em Portugal entre 60 e 65% do custo global do investimento (in Livro Branco do Turismo, p. 104).

Atendendo a que a vida útil de um edifício é secular, desde que este sofra obras de restauro para recuperar o desgaste do uso e o envelhecimento, o investidor hoteleiro deve ter em conta a perspectiva de evolução a longo prazo dentro dos segmentos a que potencialmente se dirige. O caso limite de esgotamento da utilidade das instalações dá-se quando o empresário é forçado a desinvestir, por desfasamento com o mercado e/ou com a legislação em vigor, vendendo o empreendimento pelo preço do terreno ou tendo que suportar os custos da demolição para construir um edifício novo.

Os principais factores que podem levar à inadequação de um edifício para a instalação de um empreendimento hoteleiro, são:

- a) As *mudanças socio-económicas*, resultantes do aumento generalizado do nível de vida dos clientes. São afectados os hotéis de três e duas estrelas, com dimensão de 300 ou 400 quartos, situados junto a praias, vocacionados para o baixo preço/baixa qualidade, hoje em perda séria de eficácia no principal segmento em que tendem a operar (grupos e indivíduos em férias e lazer que procuram sol-praia);
- b) As *mudanças nos gostos e preferências dos consumidores* têm originado a diversificação dos interesses e dos motivos de viagem e férias. Uma consequência disso é o decréscimo do turismo de

sol e praia que é o motivo de atracção turística dominante em Portugal.

- c) As *mudanças de concorrência* são susceptíveis de originar perda de competitividade para as unidades menos eficientes. Por exemplo: os hotéis vocacionados para os segmentos que valorizam o baixo preço, necessitam ter custos de estrutura igualmente baixos. Os edifícios de construção antiga com grande dimensão, com materiais e decoração gastos pelo uso e pouco funcionais, são bastante dispendiosos, perdendo eficiência face aos modernos 'hotéis económicos'.

Os hotéis de praia que tenham grande capacidade de alojamento (300 quartos) e não disponham de equipamentos adequados à satisfação das necessidades dos segmentos que procuram sol-praia ou se encontrem rodeados de construções (sem zonas envolventes que proporcionem tranquilidade e descanso), terão cada vez maior dificuldade em atrair clientes que lhes permitam operar com uma taxa de retorno do capital suficientemente interessante para os investidores.

Alguns estabelecimentos hoteleiros de luxo dispõem de quartos interiores, designados por 'courrier'¹⁵, os quais se destinavam a alojar os criados de clientes e alguns empregados hoteleiros sem residência próxima. Actualmente estes hotéis são forçados a manter os 'courrier' fora de serviço, por estes não reunirem os requisitos mínimos obrigatórios que a legislação em vigor estipula.

Os grandes salões para refeições, ainda existentes em algumas unidades hoteleiras de primeira categoria, constituem outro exemplo de estruturas que já não correspondem às expectativas dos clientes. Actualmente, estes restaurantes clássicos registam uma procura reduzida face à sua capacidade.

Actualmente, os hóspedes têm tendência para substituir alguns consumos de alimentação e bebidas e entretenimento, que poderiam realizar no interior das unidades hoteleiras, por consumos no seu exterior. Os principais clientes dos estabelecimentos similares, de diversão e jogo que rodeiam a maioria dos hotéis, são os hóspedes desses mesmos hotéis.

O serviço de 'table d'hôte'¹⁶, foi inicialmente o único serviço de refeições praticado pelos hotéis. Este serviço não é favorável à diversidade crescente de

¹⁵Quarto de dimensões inferiores ao estipulado para os quartos simples (12m²) ou duplos (20m²) de cinco estrelas luxo e, sobretudo, com janela para um saguão, contrariando o prescrito nos requisitos comuns a todos os estabelecimentos hoteleiros, de que todos os quartos têm que ter janela ou sacada para o exterior.

¹⁶'Table d'hôte' ou mesa de hóspede, consiste em oferecer uma ementa fixa de refeição completa e única (eventualmente com uma alternativa ou uma dose de prato reduzido para criança) pagando os clientes um preço fixo quer consumam ou não a totalidade dos ingredientes.

hábitos alimentares e disponibilidades económicas dos clientes, por proporcionar refeições completas por um preço único por pessoa. Por outro lado, os pratos muito elaborados (Cozinha Francesa), muito frequentes no serviço 'table d'hôte', contrariam as preferências actuais dos clientes. Estes, tendem a valorizar mais a autenticidade da carne fresca, do peixe fresco ou dos legumes cozinhados por processos mais saudáveis, tais como: a cozedura e os grelhados simples, sem molhos gordos e sem corantes nem conservantes artificiais. No que respeita ao ambiente, os salões de refeições dos hotéis impõem maior formalidade. Isto pode contrariar as preferências dos clientes que valorizem mais o descanso e a descontração, preferindo ambientes mais informais. Os restaurantes com ambiente típico e comida regional, tendem a atrair maior número de clientes estrangeiros, na medida em que lhes proporcionam contactar e conhecer os hábitos da região que visitam. Por outro lado o preço inferior que normalmente é praticado nos restaurantes exteriores aos hotéis, devido à maior simplicidade do serviço e da confecção dos alimentos, constitui também um factor de preferência de compra para numerosos clientes, sobretudo os que viajam por conta própria.

Em numerosas unidades hoteleiras, a Alimentação e Bebidas apresenta valores de exploração com baixa rendibilidade. No sentido de corrigir esta situação, muitos hoteleiros têm optado por introduzir modificações ao serviço clássico. Como exemplos de inovações neste

campo, podemos citar a prática do serviço 'à La Carte', do serviço de 'buffet' (nos pequenos almoços, celebrações e grupos), a organização de semanas gastronómicas, a introdução de animação adequada nos restaurantes e bares, a redução da capacidade do restaurante clássico, sendo compensada com a construção de restaurantes especializados, como sejam: pizzeria e hamburgers, cozinha regional, cozinha chinesa, japonesa ou indiana, rodízios, barbecues, etc...

No mercado Norte-americano, a tendência mais recente para a localização de empreendimentos hoteleiros de grande vulto, revela preferência por locais amplos, fora dos centros urbanos, mas na sua proximidade (menos de uma hora de carro). O principal atractivo oferecido ao cliente (jovens solteiros com rendimento elevado, divorciados, viúvos e casais sem filhos pequenos) é o entretenimento, o jogo e a diversidade de alimentação e bebidas. O 'Arizona Center'¹⁷, é um exemplo deste tipo de empreendimentos e engloba uma área de 75 hectares, inclui um hotel com 600 quartos, 222.500 m² de área dedicados a restaurantes e entretenimento, bem como escritórios e comércio. Em Portugal, constata-se que os grandes centros comerciais como o 'Amoreiras Shopping Center' e o 'Cascais Shopping', são locais atractivos para os habitantes da cidade se deslocarem, para efectuar

¹⁷Project Rising in Phoenix. in Chain Store Age Executive Journal, Iss:11.

compras, ir ao cinema ou para passear. As refeições aí comercializadas são do tipo 'pronto a comer' e nenhum destes centros dispõe de hotéis. Os visitantes de centros comerciais em Portugal, parecem ter preferência por regressar a casa com a família no fim do passeio.

Contudo, os grandes espaços como a Planície Alentejana e o Ribatejo, constituem localizações privilegiadas para empreendimentos de grande dimensão, com múltiplos atractivos de entretenimento, vocacionado para o mercado nacional e internacional. Nestas regiões, é possível construir empreendimentos que disponham de estruturas múltiplas para diversões, animação, desporto e saúde, onde seja possível conjugar o entretenimento com a tranquilidade do ambiente local, o descanso e o contacto com a natureza.

Em resumo, dir-se-á que a escolha da localização de uma unidade hoteleira deve ser feita em função do mercado e atendendo aos requisitos oficiais de licenciamento do empreendimento. Uma vez feita esta opção, um edifício não é deslocável, nem sequer susceptível de modificações de estrutura¹⁸ que lhe possibilitem adequar-se a outros segmentos do mercado muito distintos. Se a localização de

¹⁸Contudo, refira-se o exemplo de Sr. Chanin Piyaoui, gestor da Dusit Thani Hotel em Bangkok, que entre outras decisões tácticas para suportar a sua estratégia de vender qualidade (conforto, requinte de instalações, serviço personalizado e preço superior) a clientes mais exigentes e fora da concorrência dos grupos com maiores vantagens de escala e com experiência internacional, decidiu converter dois quartos num e aumentar as suítes de 32m² para 60 m². Chanin Piyaoui, refere ainda que as bases da sua decisão em optar pelos segmentos mais altos em detrimento da quantidade, foi devida à excelente localização do seu hotel "... Besides, we had a location that was unbeatable, and in this business, that's 60% of the battle."

cit. in Hotels - Home Field Advantage: Asian Finance journal(Hong Kong) Vol:15, 1989

um empreendimento hoteleiro se fundamentar em motivos de atracção estáveis e muito valorizados pelos clientes, a sua clientela tende a ser estável ou facilmente substituível. Por isso, a decisão de investir deve ser bem ponderada. Caso sejam previsíveis mudanças significativas dos gostos dos clientes ou dos elementos motivadores que os atraem, poderá ser preferível optar por empreendimentos menos especializados, mais versáteis ou de menor montante de investimento e também de menor risco, como sejam: os parques de campismo, os conjuntos de apartamentos e vivendas ou as estruturas de entretenimento amovíveis.

3.2.2- O MERCADO: CLIENTE, NECESSIDADES E ÁREA GEOGRÁFICA

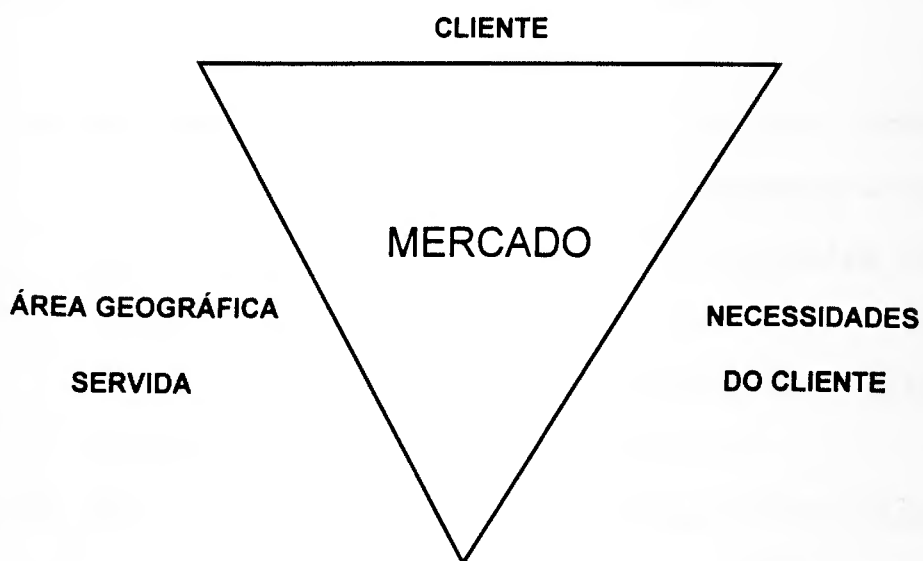
Segundo Jauch e Glueck, os «... **mercados** referem-se a classes, tipos de consumidores ou áreas geográficas onde o produto/serviço é vendido...».¹⁹

Com base nas ideias propostas pelos autores referidos, podemos especificar no âmbito do mercado, quem é o **cliente**, quais as suas **necessidades** (que nos interessa satisfazer) e a **área geográfica** onde este reside e adquire o produto. Para esquematizar estes três componentes do mercado, construámos o modelo de 'Triângulo de Mercado' que se segue:

¹⁹Jauch, Lawrence; Glueck, William-Obs.cit. p.59 segs.

FIGURA - 4

O TRIÂNGULO DO MERCADO



3.2.2.1- O CLIENTE

-Quem é o cliente?

A resposta a esta questão deve ser específica, de forma a permitir traçar com clareza o perfil dos clientes nas seguintes áreas:

- classe social;
- fases do ciclo de vida da família.

A **classe social** a que o cliente pertence permite estabelecer divisões relativamente homogêneas e

permanentes numa sociedade. Os membros pertencentes a cada classe social tendem a partilhar os mesmos valores, o mesmo estilo de vida e hábitos de compra e a ter os mesmos interesses e comportamentos.

A tipologia das classes sociais mais referida na literatura da especialidade²⁰, é a seguinte:

'A' Alta-Alta -> Elite que vive de fortunas herdadas. Tem casas de férias, pertence a clubes privados, só frequenta hotéis de primeira classe (cinco estrelas) e participa em eventos, como sejam: concursos hípicas, festas de caridade, shows com artistas internacionais;

'B' Alta-Baixa -> Pessoas que ganham muito dinheiro com o seu trabalho ou negócios. Têm casas de férias, frequentam hotéis de cinco estrelas e casinos, ostentam sinais de riqueza dando festas dispendiosas. Praticam desportos como o ténis e o golfe;

'C1' Média-Alta -> São profissionais liberais ou funcionários superiores. Valorizam a educação e preocupam-se com a sua carreira profissional. Passam férias em hotéis-apartamentos e hotéis de quatro estrelas (e apartamentos próprios), comem em restaurantes;

'C2' Média-Baixa -> São empregados de escritório, operários especializados e comerciantes.

²⁰Kotler, Philip.-Marketing, p.107

Preocupam-se essencialmente com a respeitabilidade. Passam férias em apartamentos arrendados por curtos períodos e em partes de casas. Preocupam-se com o preço. Frequentam restaurantes económicos e discotecas;

'E' Baixa-Alta -> Trabalham por conta de outrém e têm uma actividade permanente. Têm instrução média, não gozam férias fora de casa ou procuram parques de campismo e regressam periodicamente à localidade onde nasceram, especialmente se são oriundos da província. Frequentam churrasqueiras e cafés de forma esporádica;

'F' Baixa-Baixa -> Não têm ocupação permanente nem bens próprios. Não gozam férias nem consomem em restaurantes.

A elite social (classes A e B)²¹, por exemplo, tem preferências, necessidades, gostos e hábitos de consumo muito distintos da classe média-baixa²². Os hotéis que se posicionam para servir as classes sociais altas necessitam fornecer permanentemente elevada qualidade no alojamento, na diversão (concursos e torneios) e no ambiente circundante.

²¹Exige requinte, sumptuosidade e distinção nos serviços (a seu gosto e prazer). Este tipo de cliente exige um ambiente selecto, por vezes é extravagante e ostentador, recusa 'lugares comuns' e repetições, valoriza muito o único e o artístico. É muito exigente e bom conhecedor (experiente), aprecia o genuíno e prefere o tratamento pessoal. Dispõe-se a pagar um preço superior e repete com muita frequência.

²²Onde se inclui por exemplo, o empregado de escritório. É um tipo de cliente muito sensível ao preço (têm o subsídio de férias como referência), aprecia o que é pouco elaborado, partilha um apartamento, cozinha, valoriza muito o sol-mar e prefere ambiente informal com produtos genuínos.

As **fases do ciclo de vida da família** formam outra vertente sobre a qual o cliente de produtos hoteleiros deve ser analisado.

De acordo com esta tipologia, é considerado o estado civil do cliente, o tipo de rendimento que auferir, a idade e o número de membros dependentes.

Numa tipologia simplificada, é usual fazer a distinção entre o grupo dos jovens e divorciados (independentes), os casais sem filhos, as famílias (com crianças e ou idosos dependentes) e os aposentados (casais ou não).

Dependendo de quem é o cliente, podem estabelecer-se diferentes tácticas de marketing para distribuir, promover e vender o produto hoteleiro. Os clientes empresas e os grupos, podem ser alvo de venda directa e publicidade activa, através de agentes comerciais da empresa hoteleira. Os clientes individuais ficam dependentes da promoção, publicidade e vendas através de intermediários, quer sejam os operadores turísticos ou agentes de viagens.

3.2.2.2 AS NECESSIDADES DO CLIENTE

De uma forma simplificada, pode dizer-se que as necessidades motivam os indivíduos a consumir bens/serviços para prover à sua satisfação.

No âmbito da hotelaria e turismo, podem equacionar-se os seguintes tipos de necessidades:

a) Recreativas/distracção e prazer:

- descanso - fugir à rotina;
- ter momentos agradáveis;
- viver um romance amoroso;
- descanso e convívio - amigos, família;

b) Culturais e educativas:

- conhecer outras regiões - povos, culturas diferentes;
- visitar locais de interesse histórico-cultural - museus, monumentos;
- assistir a eventos culturais, formação;
- assistir a concertos, feiras e exposições;

c) Étnicas:

- visitar a sua 'terra de origem' e a família - familiares próximos, amigos de infância (emigrantes);
- visitar familiares ou amigos em localidades distantes;
- contactar com culturas e povos exóticos;

d) Desportivas:

- treino e prática de desporto de competição;
- desporto amador e manutenção física;
- assistir a eventos desportivos;

e) Saúde:

- tratamento de doença ou enfermidade - doentes e convalescentes;
- tratamento de prevenção - idosos e debilitados;

f) Encontro com a natureza:

- ver paisagens exuberantes - ambiente exótico, formações da natureza;
- viver em ambientes rústicos e despoluídos - espaço rural;
- viver uma aventura - safari, travessia do deserto;

g) Negócios e formação profissional:

- realizar negócios;
- trabalhar fora da sua residência;
- receber formação;
- realizar investigação;
- assistir ou participar em eventos de ordem profissional - seminários, conferências, feiras especializadas.

As unidades hoteleiras devem criar produtos especialmente dirigidos à satisfação de necessidades específicas para proporcionarem maior grau de satisfação (maior valor) ao cliente. Porém, as formas de satisfação de necessidades incompatíveis (por exemplo o descanso e repouso versus os divertimentos musicais) devem ser geridas de forma a não criarem insatisfação mútua nos diferentes grupos de clientes.

3.2.2.3- A ÁREA GEOGRÁFICA

A origem dos clientes tem influência na produção e na comercialização do produto hoteleiro. Ao ser feita uma análise da origem dos clientes, deve ter-se em conta, não apenas a região onde os clientes vivem, mas também a sua cultura e a situação económico-política.

Estas variáveis determinam:

- a) A altura do ano em que cada 'mercado emissor'²³ deve ser contactado para se iniciar o processo de venda;
- b) Os meios publicitários utilizados e o tipo de mensagem veiculada;
- c) As alternativas de comercialização do produto hoteleiro:
 - Venda ao balcão para clientes directos;

²³Designa um grupo de clientes, com a mesma nacionalidade e hábitos de compra semelhantes, que é alvo de publicidade de determinado grupo de operadores turísticos.

- Venda por meio de intermediários grossistas (operadores turísticos), com preço 10% a 20% abaixo do preço de balcão. São estabelecidos contratos de 'allotment' que asseguram determinada ocupação contratada durante todo o ano (número de quartos contratados). Estes operadores dirigem-se maioritariamente a clientes individuais e grupos oriundos de mercados mais distantes;
- Venda por meio de agências de viagens. São intermediários que compram frequentemente em determinados hotéis e beneficiam de uma margem de comercialização de 5% a 10% abaixo do preço de balcão. Estes agentes dirigem-se maioritariamente a clientes individuais e pequenos grupos oriundos de mercados próximos e do mercado nacional (também comercializam os packages dos operadores turísticos, mediante comissão);
- Vendas directas por meio de vendedores ou 'direct-mail', cujo alvo principal são as empresas locais ou os mercados emissores mais atractivos;
- Centrais de reservas, pertencentes a um grupo turístico, a uma cadeia de hotéis ou a uma associação de hotéis num dado destino turístico. Visam disponibilizar os serviços hoteleiros directamente aos clientes, através

do telefone ou por contacto directo, dispõem de informação 'on-line' sobre todos os hotéis associados e podem realizar reservas directamente.

As diferentes alternativas de comercialização do produto hoteleiro, condicionam o tipo de animação e diversões a desenvolver no hotel; condicionam a formação do pessoal e exigem aptidões específicas, (p.e. a nível linguístico); influenciam a 'gastronomia' (p.e. cozinha local *versus* cozinha internacional) e proporcionam diferentes margens de rendibilidade por contraponto com a quota de mercado.

Por exemplo: o mercado inglês exige qualidade superior nos produtos, nos equipamentos e nos serviços. Prefere as refeições completas, com pratos de cozinha internacional e suporta um preço superior à média. Quando um cliente inglês fica satisfeito fideliza-se e retorna. A sua forma típica de reclamar traduz-se em não gratificar os colaboradores da unidade hoteleira com a tradicional gorjeta ($\cong 10\%$) e em não voltar a consumir nesse estabelecimento. Por sua vez, o mercado espanhol valoriza o preço baixo e consome muitos petiscos e pratos regionais. Os Espanhóis preferem experimentar locais novos, dificilmente se fidelizam a um estabelecimento e permanecem no mesmo local por curtos períodos. As suas reclamações assumem a forma de protestos de 'viva voz', com ameaças de não pagar a conta e por vezes, exigem

compensações por eventuais períodos longos de espera ou outras disfunções.

• **Os Países com maior Fluxo de Turistas para Portugal**

Os países da União Europeia são os principais mercados geradores de turistas para Portugal. Em 1993, 88% dos turistas foram oriundos dos seguintes países comunitários²⁴:

- Espanha (49,7%);
- Reino Unido (14,5%);
- Alemanha (8,6%);
- França (6,5%);
- Holanda (3,9%);
- Itália (2,8%);
- Bélgica (2,0%).

A Espanha lidera o grupo dos países com maior fluxo de turistas para Portugal. Este facto deve-se à proximidade geográfica, à melhoria das estradas e pontes entre os dois países, à recente abolição de controlo nas fronteiras e ao diferencial de preços existente, o qual é favorável para Portugal. Contudo, a permanência média dos turistas Espanhóis é a mais baixa de entre os mercados emissores (3,1 dias, face a 11,4 dias do Reino Unido e a 12,3 dias da Alemanha). Isto faz com que o mercado

²⁴DGT.-Análise de Conjuntura, Boletim n° 7, p.9, p.10 e p.19.

Espanhol ocupe a terceira posição na quota de dormidas na hotelaria (com 6,3%).

No que diz respeito à evolução de chegada de turistas face a 1992, os maiores mercados emissores decresceram em média 10%. O Japão foi o mercado emissor que mais se destacou pelo seu crescimento (25%) face a 1992. Em valores absolutos, os japoneses que visitaram Portugal em 1993, foram vinte e dois mil²⁵.

Portugal posiciona-se como um destino turístico com maior interesse para os países do Norte e Centro da Europa, devido aos seguintes factores:

- a) contraste climatérico;
- b) peculiaridade dos monumentos;
- c) segurança;
- d) gastronomia;
- e) amabilidade das pessoas;
- f) boa relação preço/qualidade.

Durante o Inverno, o Algarve reúne boas condições para atrair clientes aposentados, sobretudo do Reino Unido e países escandinavos. Este facto, deve-se essencialmente ao clima mais favorável e ao preço baixo, em comparação com o custo de vida e de energia para aquecimento que estes clientes teriam de suportar se permanecessem nas suas casas. Por outro lado, os praticantes de golfe e de outros desportos em espaços

²⁵DGT / INE.- Dados Estatísticos, 1993.

abertos, tendem a trocar os climas invernosos de neve, chuva e frio, pelo sol e pela temperatura amena do Algarve.

Algumas adversidades conjunturais, como sejam a redução do rendimento real das famílias ou a quebra de expectativas quanto a rendimentos futuros, podem contribuir para reduzir a apetência que os mercados emissores²⁶ têm para viajar.

Como exemplo, refira-se a contenção do consumo vivida pelos Ingleses no período de governo de Margaret Thatcher ou a retracção do mercado Norte-americano durante as administrações Reagan e Bush. Neste último caso, a abstenção de viajar foi agravada pela ocorrência de ameaças e actos de terrorismo. Isto, levou os hoteleiros mais dependentes desses mercados a procurarem prover à sua substituição. Em consequência, assistiu-se a um movimento estratégico e tático que levou muitos hoteleiros a baixar os preços e a publicitar activamente nos mercados Espanhol e Italiano e a dar maior relevância ao mercado interno.

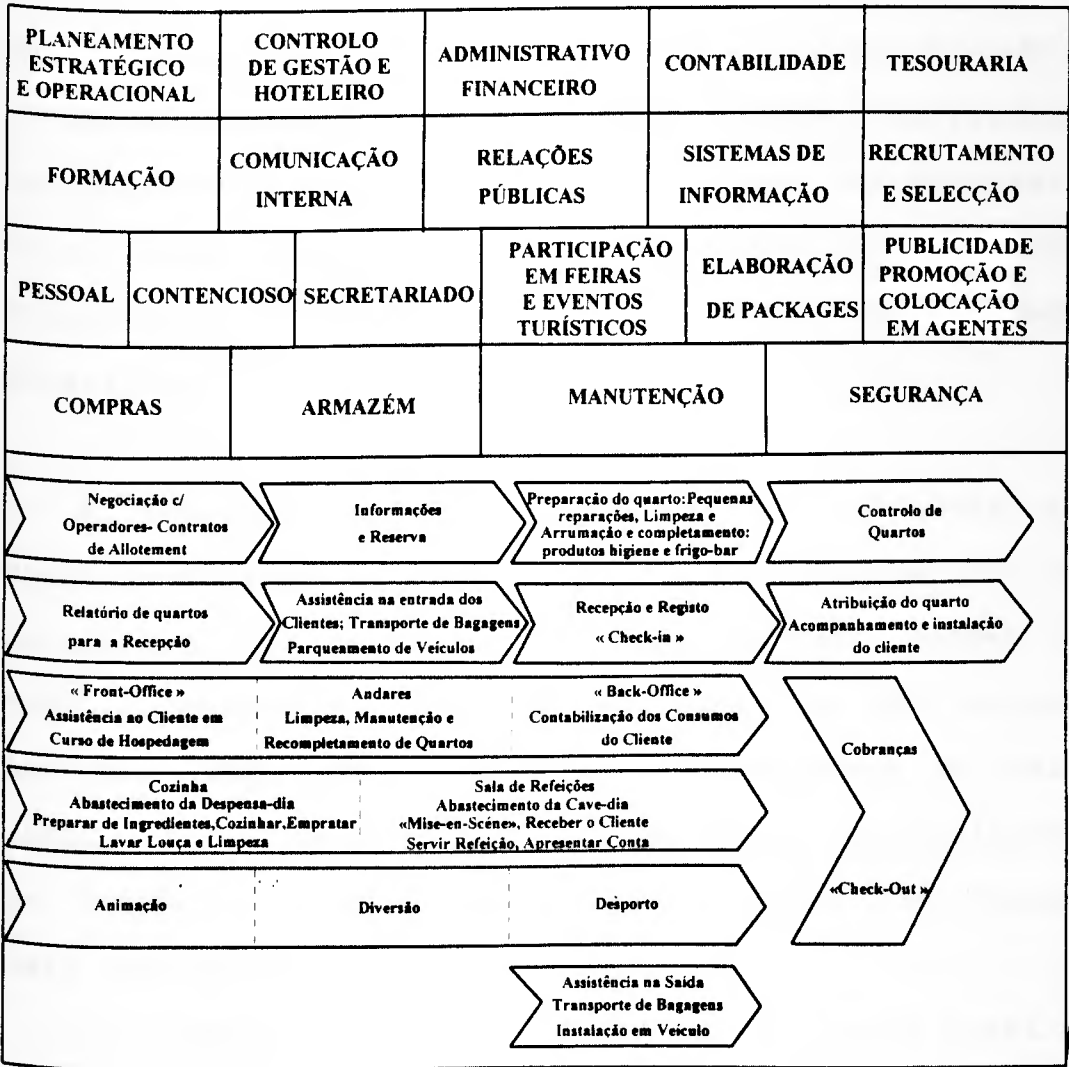
²⁶ Designam-se por 'mercados emissores' os países ou regiões onde se manifesta uma tendência acentuada para viajar, em férias ou por motivos de lazer, para outros mercados ou regiões receptoras.

3.2.3- AS FUNÇÕES DA 'CADEIA DE VALOR' E A TECNOLOGIA EMPREGUE:

A terceira acepção da missão proposta por Jauch e Glueck, refere-se às funções realizadas pela empresa ao longo da sua 'cadeia de valor': «...tecnologia ou processos usados para gerar valor acrescentado.»²⁷

FIGURA - 5

ACTIVIDADES DA 'CADEIA DE VALOR ' - EMPRESA HOTELEIRA



²⁷Jauch, Lawrence; Glueck, William - obs.cit, p. 60

A análise da 'cadeia de valor' e a especificação das actividades que a compõem e do tipo de ligações que se estabelecem entre elas, determinam as bases de comparação da empresa com os seus concorrentes e a identificação de áreas de vantagem competitiva.

As actividades de apoio, constituídas pela Direcção-Geral, Gestão Financeira, Gestão de Recursos Humanos, Comunicação e Publicidade, Aprovisionamento, Manutenção e Segurança, contribuem para o melhor funcionamento das actividades principais e possibilitam a sua coordenação.

As actividades principais, constituídas pela produção de Alojamento, Alimentação e Bebidas, Serviços de Salas e Celebrações e Entretenimento, constituem os principais componentes de valor acrescentado nas unidades hoteleiras.

As empresas hoteleiras, dentro de cada categoria, são muito semelhantes no que respeita à produção dos serviços hoteleiros, devido à necessidade de assegurarem as características mínimas de serviço que lhe são impostas por lei (referidas no DR.8/89). As empresas de maior dimensão e categoria superior, têm maior especialização de funções, enquanto as pequenas unidades têm funções mais englobadas.

Por exemplo: no '*front office*' de um grande hotel de cinco estrelas podem identificar-se separadamente as seguintes áreas: a recepção (chefe, recepcionistas...), portaria (chefe, porteiro, mandarete, trintanário),

telefones e comunicações (telefonistas) e caixa. Enquanto que numa pensão poderá encontrar-se apenas um recepcionista que desempenha todas estas tarefas concomitantemente.

Em termos de tecnologia empregue, realçamos a evolução recente que se tem operado nas empresas hoteleiras, na área dos sistemas de informação. Os sistemas de informação integrados, suportados por meios informáticos, proporcionam a integração da informação e a sua disponibilização em tempo real, bem como uma maior rapidez de execução. Tornam possível fazer o planeamento de ocupação de quartos em função das reservas registadas e o registo de entrada de clientes com base na inscrição da reserva mantendo esta informação actualizada em tempo real. Efectuam a contabilização de consumos nos pontos de venda e as comunicações telefónicas automáticas, com débito directamente na conta do cliente. Facilitam a comunicação entre a recepção e os andares e entre a recepção e os pontos de venda.

As unidades hoteleiras que dispõem de conjuntos de módulos de 'software' não integrados (recepção, aprovisionamento, recursos humanos, contabilidade e tesouraria), limitam-se a executar as tarefas de forma mais rápida, no âmbito de cada módulo, através da automatização dos procedimentos que anteriormente eram executados de forma manual.

As centrais de reservas, são outro exemplo de aplicação da tecnologia informática para proporcionar às empresas hoteleiras terem acesso directo ao mercado.

As pequenas e médias empresas hoteleiras (mesmo aquelas consideradas de grande dimensão a nível nacional, são de pequena dimensão quando comparadas com outras, suas congéneres internacionais) não têm dimensão para desenvolver, por si só, **centrais de reservas** abrangentes dos seus principais mercados. As centrais de reservas possibilitam aos hoteleiros reduzir a dependência dos intermediários e comercializar o produto hoteleiro de forma directa e com marca própria. Em Portugal, começam a surgir alguns grupos hoteleiros e associações de empresas hoteleiras que dispõem de centrais de reservas²⁸. Refira-se também que a capacidade de funcionamento destas centrais poderá vir a ser aumentada com a abertura à participação de outras unidades, de forma a aumentar o leque de escolha para os clientes e a capacidade de acesso e penetração da central nos principais mercados emissores.

Na área de andares, as opções tácticas seguidas pelos hoteleiros tendem a divergir cada vez mais, mercê da necessidade de aliviar a estrutura de custos fixos e responder de forma mais flexível às variações de ocupação (sazonalidade). Alguns hotéis de implantação mais recente

²⁸ 'Occidental Hotels' e Hotel Eduardo VII

têm optado por dispor do número mínimo de pessoal efectivo nos andares e preferem recorrer diariamente a empresas externas de serviços de limpeza, a quem subcontratam esses serviços, à medida das necessidades ditadas pela ocupação do hotel.

Os hotéis de 'resort' (zonas de férias e veraneio), para fazerem face à sazonalidade, dispõem de um quadro mínimo de pessoal permanente que mantêm ocupado durante todo o ano. Nos meses de Verão admitem colaboradores com contratos a prazo, sobretudo mulheres e jovens, para os serviços de limpeza e de restauração.

Em contrapartida, os hotéis clássicos (Estoril-Sol) mantêm um quadro fixo de pessoal especializado, composto por colaboradores com vários anos de casa (só esporadicamente, recorrem a pessoal contratado).

Nas unidades hoteleiras, os serviços de lavandaria (roupa de clientes ou de roupas do hotel) podem ser desempenhados pelas próprias unidades, como acontece na maioria dos casos, ou podem ser subcontratados a lavandarias no exterior. Neste âmbito, refira-se que a dependência do hotel face à lavandaria exterior, bem como as condições contratuais para limpeza de roupa (prazos e preços), tendem a ser mais penalizadoras para as unidades hoteleiras que se encontrem nas seguintes condições: em zonas onde a concorrência entre lavandarias é baixa, quando estas estão mal equipadas, ou quando a sua

capacidade de resposta é insuficiente para satisfazer a procura nessa região.

Outra opção para os hoteleiros superarem a habitualmente baixa rendibilidade das suas lavandarias, consiste em associarem-se e explorarem uma lavandaria de forma conjunta, bem equipada e capaz de dar resposta ao serviço dos associados bem como a clientes do exterior.

Os serviços de restauração, à semelhança das lavandarias, também poderão ser transferidos para terceiros. Todavia, não deverá ser descurada a importante relação de complementaridade que existe entre a alimentação e bebidas e o serviço de alojamento. Alguns hotéis e pensões localizados em centros urbanos optam por ser exclusivamente residenciais (não servem as refeições principais). Quando dispõem de restaurante, este é aberto para a rua e pode ser explorado por terceiros (cessão de exploração).

De facto, a produção de alojamento requer competências específicas e distintas da produção de alimentação e bebidas. A maioria dos restaurantes localizados próximo de unidades hoteleiras e explorados por terceiras entidades, são bem sucedidos e apresentam frequentemente rácios brutos de exploração superiores aos da restauração hoteleira.

Em síntese, diremos que a **missão** deve ser resumida numa frase simples e expressiva que faça menção aos

produtos e respectiva tecnologia empregue, às necessidades que realmente estes produtos visam satisfazer, a que tipo de clientes se destinam, em que áreas geográficas vão ser activamente comercializados e quais as actividades da cadeia de valor que a empresa realiza ou não.

Uma empresa que tenha por missão «produzir e comercializar produtos que proporcionem lazer a clientes de elite em todo o mundo», irá procurar maximizar a sinergia de que beneficia na função de Marketing (publicidade, força de vendas, canais de distribuição), para expandir o seu negócio.

Outras empresas que centrem a sua missão no produto/tecnologia, podem beneficiar de ganhos de sinergia na área da produção (compras, fabrico) e eventualmente na assistência pós-venda quando isso constituir um factor crítico de sucesso no mercado.

Nesta óptica, a missão é o ponto de partida para a formulação da estratégia.

A estratégia seguida por uma empresa, por sua vez, pode desenvolver-se numa perspectiva de continuidade (manutenção estratégica) ou operar reorganizações²⁹ ou recriações³⁰ estratégicas profundas, que modifiquem a missão de uma organização. Nesta acepção, a missão não é estática, ela evolui com a mudança operada no negócio em função da estratégia seguida.

²⁹Mudança estratégica antecipadora para reagir a factos que a empresa supõe virem a manifestar-se futuramente no ambiente externo.

³⁰Mudança estratégica para reagir a factos já manifestados no ambiente externo.

CAPÍTULO IV

ESTRATÉGIA E OBJECTIVOS

4.1 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A estratégia é um plano global de acção que avalia a capacidade real de uma empresa se adaptar à evolução do meio ambiente, antecipar a mudança e optar pelos segmentos de mercado onde vai actuar.

A Estratégia, enquanto plano global de acção, abrange a empresa na sua totalidade e é fundamentada pela necessidade de coesão operacional e negocial, visando a aplicação dos recursos acessíveis numa postura única, viável e convergente.

Ao avaliar a capacidade real de uma empresa, os estrategas procuram identificar uma base sólida de apoio que assente na cultura da empresa e conjugue os recursos actuates, presentes ou disponibilizáveis, com a capacidade de gestão acessível. De tal forma que lhes

permita identificar as principais competências distintivas para servir cada segmento atractivo do mercado.

Os recursos acessíveis devem ser aplicados em programas que manifestem suficiência para alcançar com sucesso os fins pretendidos. Embora a estratégia seja confrontada com a incerteza e com a turbulência¹ inerentes à evolução do meio ambiente, a garantia de disponibilidade de recursos é uma condição necessária para a exequibilidade da estratégia.

Daqui se depreende que o plano estratégico, para além de definir onde actuar, deve estabelecer claramente a forma pela qual vai ser implementada a estratégia (medidas tácticas). Aliás, a implementação do plano estratégico deve estar subjacente ao longo de todo o processo de definição da estratégia.

A estratégia determina a direcção global e faz a ponte entre o negócio actual que a empresa prossegue e o negócio onde quer estar² a médio-longo prazo. Com esta finalidade são equacionadas, de modo dinâmico, as diferentes alternativas de negócio, bem como as formas mais favoráveis de actuar face a cada uma delas, dependendo da contingência em que se inserem.

¹Mudanças repentinas, frequentes e de forte intensidade face à situação precedente.

²Koontz, Harold - Management, p. 63.

A estratégia, quando definida de uma forma compreensiva, acessível e participada pelos colaboradores que ocupam posições chave na empresa, propicia que haja maior eficiência na fase de implementação, incorrendo em custos mais reduzidos, menor resistência à mudança e menor número de erros cometidos (fazer bem à primeira).

As estratégias fundamentadas em reacções emotivas (não racionais) tendem a não ganhar aderentes entre os colaboradores da organização e são difíceis de explicar e de ser entendidas, pelo que podem tornar-se inexecutáveis.

Os pressupostos que conduzem à acção no seio de uma empresa, residem nas orientações estratégicas transmitidas. Se estas orientações não forem compreendidas e aceites, não poderão conduzir a uma realização entusiástica e interessada por parte dos colaboradores.

A estratégia pode ser influenciada por diversos elementos casuísticos, imprevisíveis ou inatacáveis, como sejam: o factor sorte, a superioridade de recursos, eventuais erros cometidos pelos concorrentes directos e a acessibilidade exclusiva ou privilegiada a um factor produtivo ou de mercado que seja essencial. Um ou vários destes elementos conjugados podem favorecer um determinado concorrente, sobretudo se este empreender acções individuais e pouco complexas, realizadas por equipas pequenas e bem coordenadas.

As tarefas realizadas no seio de uma empresa são, na sua maioria, tarefas simples. Contudo, poderão tornar-se complexas de gerir, à medida que se forem tornando muito numerosas e forem estabelecendo relações múltiplas de causa e efeito entre si. A existência de uma unidade de comando em cada nível organizacional possibilita que estas tarefas sejam realizadas de forma coordenada, completando-se entre si, na medida em que concorrem para a prossecução de objectivos comuns. O plano estratégico deve proporcionar a integração das decisões tácticas na globalidade da empresa.

A estratégia, enquanto plano antecipador ou de adaptação à mudança, deve estipular as áreas geográficas onde a empresa vai ou não estar presente. Dentro destas, em que indústrias e em que segmentos vai operar e com que intensidade em cada um deles³.

Para que uma dada opção estratégica seja exequível e faça uma 'utilização eficiente de recursos'⁴, as tácticas usadas em cada função ao longo da 'cadeia de valor' da empresa e a tecnologia inerente, devem ser contingentes com a estratégia e respeitar o momento mais oportuno para a sua implementação. O momento de oportunidade para encetar determinado movimento estratégico pode marcar uma posição de vantagem relativamente aos restantes concorrentes.

³Sá, Vasconcellos.- O Estabelecimento dos Objectivos para implementar a Estratégia. p.3 ssg.

⁴Jauch, Lawrence; Glueck, William - Business Policy and Strategic Management, p.12.

Num ambiente competitivo, a estratégia prevê a actuação dos concorrentes e a forma de se lhes opor, para obter a maior vantagem ou sofrer perdas mínimas.

Tome-se como exemplo a aquisição de terrenos com localização privilegiada e com aprovação prévia para instalação de um empreendimento hoteleiro. Em muitos casos, isto requer rapidez e sigilo, sobretudo quando for provável a saturação da oferta hoteleira nessa área de implantação ('resorts', cidades).

As 'boas ideias de negócio' espalham-se de forma rápida e tendem a ganhar muitos adeptos. A construção legalizada e o licenciamento de empreendimentos hoteleiros devem servir para proporcionar o crescimento ordenado e a preservação dos factores de atractividade de um destino turístico. Este dever de zelo compete às entidades licenciadoras de unidades hoteleiras (que podem condicionar o licenciamento). Os empresários com direitos adquiridos e as populações locais devem igualmente zelar no sentido de impedir que construções futuras ou a má utilização das actuais possa levar à degradação do ambiente natural e dos atractivos construídos. Facto este que já vem ocorrendo em alguns locais específicos do litoral, nomeadamente no Algarve (p.e. Praia da Rocha) e que poderá vir a ser agravado se não houver consciencialização dos efeitos perversos que a construção desordenada e em excesso tem sobre o turismo.

A estratégia deve ser *coesa*. 'O número de variáveis chave que a fundamentam deve ser muito reduzido, possibilitando um foco claro nas actividades críticas e determinantes da eficácia do negócio'⁵.

Por exemplo: têm surgido recentemente em Portugal algumas cadeias de 'hotéis económicos', com grande implantação nacional (IBIS, Primevere). Estes hotéis têm por base a identificação de quatro factores fortemente relacionados entre si e críticos para o segmento dos viajantes de automóvel (famílias, vendedores, etc...), que são: a higiene, a limpeza, o baixo preço e a comodidade.

A estratégia deve ser *proactiva*, concentrada e bem dirigida ao alvo principal onde a empresa procura obter vantagem competitiva. Quanto maior for o grau de comprometimento de uma empresa num determinado negócio mais premente se torna que alcance vantagem competitiva e desenvolva capacidade para sustentar essa vantagem face aos seus concorrentes.

O grau de comprometimento de uma empresa para com o seu negócio actual ou outros negócios futuros fortemente relacionados com este, constitui um determinante estratégico da real intenção dessa empresa em competir. As empresas que apresentam maior concentração de recursos num determinado negócio, sobretudo se for o único negócio que conhecem e onde operam desde longa data, têm um grau

⁵Mintzberg, Quinn, J: - Strategy Process, p.10

de comprometimento maior e tendem a lutar de forma mais renhida pela posição adquirida.

O elevado comprometimento estratégico em hotelaria, decorre dos montantes avultados dos activos, fundamentalmente dos edifícios e das estruturas de apoio, os quais são difíceis de transferir ou adaptar.

Por outro lado, a decisão do empresário de não modificar ou transferir os activos, pode dever-se a razões de apego afectivo ao negócio⁶, à tradição e a teias de relações económico-sociais estabelecidas, à associação de imagem entre o hoteleiro e o hotel, ou ainda, devido à dificuldade de transferência de conhecimento adquirido pelo gestor hoteleiro com dedicação exclusiva àquele 'ofício'.

O **elevado grau de comprometimento** no negócio pode levar a diferentes posturas estratégicas por parte das empresas, como sejam:

- a) O confronto, mesmo em desvantagem competitiva. O que pode originar guerras de preços, batalhas publicitárias, campanhas de promoções e descontos, embora a empresa suporte custos superiores;
- b) A fuga para fora da esfera de actuação de uma empresa mais forte. No caso de o adversário dispor de superioridade de recursos ou de vantagem comparativa num ou vários factores críticos de sucesso (FCS). Neste caso, a empresa

⁶O apego afectivo é mais premente nos casos de longa tradição familiar no negócio.

- poderá proceder a uma reorientação estratégica para segmentos onde a primeira não actua;
- c) A convivência consentida. Isto quando o mercado é vasto (crescimento) e suficiente para todos;
 - d) A disputa de liderança após recuperação. Onde a unidade em desvantagem aceita o desafio e investe para superar a posição do adversário, o que requer capacidade financeira adequada;
 - e) A empresa em desvantagem torna-se aliada de um concorrente poderoso. Isto através de uma 'joint-venture', de uma participação de capital ou de um contrato de gestão;
 - f) A desistência ou exclusão. Nos casos em que haja lugar à venda ou ocorra falência ou fecho de porta.
 - g) O confronto, em situação de vantagem competitiva. Nos casos em que a empresa instalada e com superioridade de recursos, actue deliberadamente para impedir ou dificultar outras empresas menores de entrarem ou prosseguirem no negócio.

A indústria hoteleira contém elevadas barreiras de saída (desinvestimento ou transferência) e de adaptação à mudança (modificação). Por isso, é de realçar a importância da **escolha do local de implantação** da unidade hoteleira e da adequação do edifício e das estruturas de apoio, em face dos segmentos de mercado que mais

valorizam os motivos de atracção turística já presentes ou passíveis de serem criados nessa área. É também necessário que se verifique a correspondência por parte da unidade hoteleira, em termos de serviços proporcionados, face às necessidades desses grupos de clientes.

Após estar formulada a estratégia, devem ser estabelecidos os objectivos para cuja prossecução irão ser afectados os recursos da empresa.

4.2-COMO ESTABELECEER OS OBJECTIVOS

Estabelecer os objectivos consiste na tomada de decisão das acções a empreender para implementar a Estratégia e na identificação dos recursos a afectar a cada uma delas.

Os objectivos organizacionais devem especificar o interesse da empresa no negócio que empreende. Para tal, devem ser expressos através de declarações específicas (não ambíguas) e, sempre que possível, devem ser quantificados e/ou qualificados e devem estar bem enquadrados no espaço temporal em que vão decorrer.

Uma empresa que estabeleça como objectivo 'o aumento da qualidade', está a fazer uma declaração ambígua e imprecisa que pode suscitar interpretações muito

diferentes.

Se entendermos que a qualidade é 'aptidão para o uso', cada cliente (ou grupo homogéneo de clientes) tem as suas preferências de compra devido a diferentes acepções de uso.

Por exemplo: um grupo de jovens em viagem de finalistas, tende a usar os quartos para aí se reunirem pequenos grupos, com a finalidade de jogar às cartas, ver filmes ou para conversarem. Normalmente, estes jovens saem depois da meia-noite para frequentar discotecas e dormem o mínimo necessário, deitando-se depois das 4 horas da manhã e levantando-se ao meio-dia, quando têm que desocupar os quartos.

Enquanto isso, os aposentados em férias de lazer e descanso, tendem a recolher aos quartos antes da meia-noite e valorizam o silêncio e o conforto para poderem repousar.

Estes dois segmentos têm acepções de qualidade do alojamento totalmente diferentes e incompatíveis, devido ao seu diferente uso.

Os objectivos precedem a estratégia, tal como as táticas⁷ precedem os objectivos. O único objectivo que antecede a formulação da estratégia é a finalidade última das empresas em obterem lucro. Para obterem lucro as

⁷Táticas são a explicitação de como actuar nas diversas áreas funcionais, em função da estratégia (produção, comercialização, etc...).

empresas devem tomar consciência de qual é a sua missão face à sociedade onde se inserem e que visam servir. A estratégia, enquanto plano orientador da acção, estabelece as formas consideradas preferíveis para prosseguir o negócio e realizar essa missão. Os objectivos são estabelecidos em função da definição da missão e da formulação da estratégia. As empresas, só após terem optado pelos segmentos que preferencialmente visam servir, é que poderão estabelecer objectivos de rendibilidade, quota de mercado ou de desempenho nos factores críticos de sucesso, em cada segmento.

Os objectivos devem ser fixados nas áreas que mais afectam a capacidade da empresa para gerar valor acrescentado e maximizar a sua produtividade global a médio e longo prazo. Essas áreas são as seguintes⁸:

1. Factores críticos de sucesso (FCS);
2. Quota de mercado (global e por segmentos);
3. Rendibilidade;
4. Estrangulamentos.

4.2.1- FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)

Os factores críticos de sucesso⁹ devem constituir, todos eles, objectivos de primeira ordem, onde a empresa tem que se empenhar com esmero para conseguir o

⁸Sá, Vasconcellos.- O estabelecimento de objectivos para implementar a Estratégia.

⁹Cf. Cap.V -5.4 Segmentação do Mercado.

desempenho mais favorável. As actividades críticas para o sucesso num segmento, face aos principais concorrentes, devem consumir mais ou menos recursos, dependendo de três aspectos:

- a) da atenção que lhes foi dedicada no passado (passado da empresa no segmento relativamente aos concorrentes);
- b) da intenção demonstrada pelos concorrentes em melhorar o seu desempenho no segmento;
- c) das expectativas acrescidas que sejam reveladas pelos clientes.

4.2.2- QUOTA DE MERCADO

A quota de mercado apresenta normalmente um contraponto com a margem de lucro no segmento. Isto, na medida em que objectivos de conquista de maiores quotas de mercado podem implicar redução de preços, ou promoção e publicidade acrescidas.

As empresas, qualquer que seja o seu negócio, devem fixar objectivos claros e precisos em termos do volume de vendas relativo que pretendem alcançar em cada segmento, o que depende de dois aspectos:

- a) *Intensidade da procura* em face da oferta instalada.

Nos casos em que a procura é intensa e tendencialmente crescente, cada empresa instalada tem possibilidade de aumentar a sua quota de mercado

à custa de novos clientes (sem disputar clientes com os concorrentes). Quando a procura é suplantada pela oferta, sobretudo em épocas de recessão, os clientes poderão não ser suficientes para proporcionar as taxas de ocupação que eram habituais no passado. Isto pode levar algumas empresas a reduzir preços (a 'guerra de preços' quando continuada, pode originar perda de qualidade no serviço). Noutros casos, a intensificação da publicidade e da promoção, proporciona a captação de novos clientes para substituição dos que estejam actualmente em quebra.

- b) *Efeitos de dimensão*, como sejam: as 'economias de escala', os 'efeitos de experiência' e a imagem. Estes efeitos, são mais relevantes nos grandes centros urbanos, sobretudo em empreendimentos vocacionados para 'homens de negócios', congressos, conferências e grandes grupos turísticos. Uma empresa hoteleira de grande dimensão, numa grande cidade, poderá eventualmente realizar vendas directas nos seus principais mercados, reduzindo assim a sua dependência de intermediários. Poderá beneficiar também de uma maior contribuição do serviço de 'aluguer de salas' que lhe possibilite captar grandes grupos e conseguir com isso uma maior repartição de custos de imagem e publicidade por unidade de vendas.

4.2.3- RENDIBILIDADE

A rendibilidade do investimento em cada exercício económico deve ser considerada um objectivo de primeira ordem, do qual depende todo o desempenho da empresa. A maior rendibilidade imediata pode restringir a disponibilidade de recursos para a empresa conseguir um 'desempenho excelente nos factores críticos de sucesso' ou para impulsionar o crescimento da sua quota de mercado relativa. A necessidade de rendibilidade imediata, é mais premente em empresas com capital disseminado por múltiplos e pequenos accionistas (cotados na bolsa) ou nos casos em que os accionistas tenham interesse em receber o maior valor possível dos dividendos.

A viabilidade de uma unidade hoteleira, gerar lucro com continuidade e a longo prazo depende, em parte, dos seguintes factores: investimento em formação de recursos humanos, divulgação da 'imagem do hotel' (relações públicas, patrocínios, publicidade em revistas, participação em feiras e congressos, entre outros), decoração e ambiente, remodelação e substituição de equipamentos (alguns ainda operacionais mas que acusam desgaste), animação e variedade nos serviços prestados.

Os investimentos em formação ou reforço de imagem institucional não proporcionam retorno imediato (reduzem o lucro no imediato) mas a médio e longo prazo tendem a reforçar a posição competitiva da empresa.

4.2.4- ESTRANGULAMENTOS

As empresas necessitam de obter excelência nos 'FCS' para disfrutarem de vantagem competitiva. Contudo, uma dada actividade da 'cadeia de valor' da empresa, embora não sendo crítica para o sucesso, se for desempenhada de forma insuficiente, pode causar uma disfunção (insatisfação nos clientes, bloqueio ou falta de suporte a actividades críticas, insatisfação social e laboral) capaz de afectar actividades críticas.

Por exemplo: a gestão de existências num hotel não é considerado um 'FCS'. Porém, se o desempenho aí ocorrido for muito inferior ao 'mínimo aceitável', pode acontecer que falem produtos nos pontos de venda (ou preparação para venda). A falta de queijo para servir os pequenos almoços afecta um grande número de clientes e pode originar reclamações e descontentamento que prejudiquem o bom desempenho geral. Quando assim é, a empresa deve criar um programa de melhoria na área afectada que possibilite recuperar o desempenho muito inferior à média, para níveis que sejam aceitáveis (médios), tanto para a empresa como para os clientes.

Vasconcellos e Sá¹⁰, a este propósito, refere que algumas causas de 'estrangulamentos' que podem vir a afectar uma empresa no futuro, se devem ao seguinte:

- a) 'Cortes bruscos entre o passado recente e o presente'. Por exemplo: nas empresas hoteleiras, isto pode traduzir-se numa saída em bloco do pessoal da cozinha ou do restaurante;
- b) 'Riscos ou contingências críticas', como seja: a falência de um operador turístico com grande volume de alojamento contratado num determinado destino turístico;
- c) 'Quanto menor for a importância que um departamento recebeu no passado maior é a probabilidade de vir a constituir um estrangulamento no futuro'. Se a manutenção for mal gerida e dispuser de um reduzido orçamento, é provável que no futuro venha a ocorrer a necessidade de maiores reparações e até substituição de máquinas com uso inferior à média, mas com desgaste superior.

O processo de estabelecimento dos objectivos deve acompanhar a definição da estratégia da empresa. Isto, atendendo a que, só após a decisão de **onde estar presente**, em que segmentos e com que intensidade em cada um deles (estratégia), se pode estabelecer com clareza o **que** é desejável e preferível realizar (objectivo) e,

¹⁰Sá, Vasconcellos- obs. cit., p.9.

posteriormente, delinear **a forma como** actuar (programas táticos) para atingir os fins pretendidos. O processo em ciclo, acima preconizado, é justificado pela interdependência entre a estratégia e as táticas que a implementam. Os objectivos situam-se entre a estratégia e as táticas e identificam o interesse da empresa no que respeita aos 'FCS', quota de mercado, rendibilidade e estrangulamentos.

Se a opção estratégica do 'Hotel Suíte' consistir em entrar no segmento 'homens de negócios', os 'FCS'¹¹ são os seguintes: (a) profissionalismo no serviço; (b) localização central; (c) aposento 'suíte'; (d) entretenimento e A & B. A quota de mercado para 1994 poder-se-á estimar em 20% (no segmento). A rendibilidade operacional das vendas (resultado operacional/vendas) poder-se-á estimar em 46%. Os dois estrangulamentos mais importantes a recuperar são, por hipótese, o controlo de existências e gestão de compras e a dependência em 28% de um operador 'A' em situação económica considerada de 'elevado risco de falência'. Neste último caso as medidas táticas possíveis e adequadas são: (a) a suspensão unilateral do contrato de 'allotment'; ou (b) a exigência de uma caução (garantia bancária) do montante do alojamento contratado por três meses (tempo que medeia entre a venda e o recebimento).

¹¹Cf. Cap. V. Segmentação do Mercado

4.2.5- AS CARACTERÍSTICAS DOS OBJECTIVOS

Os objectivos devem ser múltiplos, quantificados, ambiciosos, específicos e, preferencialmente, devem conter acepções da qualidade requerida para a sua prossecução:

- a) **Múltiplos**, para garantirem a abrangência do interesse da empresa e canalizarem os recursos em várias frentes (FCS, QM, ROI, E). Porém, devem ser 'pouco numerosos' e 'valiosos', no sentido de se deverem restringir ao que é mais importante (com maior valor para a empresa e para o cliente) e urgente ou crítico (estrangulamento ou oportunidade crítica);¹²
- b) **Quantificados** no **valor** do que se pretende atingir (em unidades exactas ou dentro de um intervalo de variação) e no **tempo** de duração (com início, duração, interrupções e fim);
- c) **Ambiciosos**, pois os objectivos devem constituir um estímulo à realização de trabalho. Porém, devem ser realistas para que os colaboradores acreditem na possibilidade de os concretizar (sucesso) e associem a essa realização (desempenho) uma elevada

¹² "Oportunidade crítica", vantagem com grande interesse para o negócio, mas com ocorrência efêmere, ou que surge inesperada e inadiável.

probabilidade de serem recompensados extrinsecamente;

d) **Específicos e explícitos.** Enquanto alvo que são, os objectivos devem focar um interesse concreto e não disperso. Por outro lado, devem afastar qualquer ambiguidade que suscite várias interpretações;

e) Ao estabelecer as acepções de **qualidade** requeridas na prossecução de cada objectivo, fica claro que os ganhos de produtividade e a maior rendibilidade ou maior quota de mercado não se dão à custa da perda de qualidade, mas definem 'a priori' a qualidade relativa desejável. Um produto é caro ou barato dependendo da satisfação que proporciona, desde que o cliente tenha capacidade para o adquirir;

f) Os objectivos devem especificar a forma como são **medidos** (avaliados). As empresas devem discriminar num 'Tableau de Bord' os indicadores de medida (standards de comparação) e o processo de avaliação, para que os colaboradores depositem confiança e se empenhem nos resultados. Por exemplo: aumentar a Qm em 5% no segmento 'homens de negócios', pode implicar melhorar o sistema de comunicações, proporcionar um serviço de alimentação e bebidas disponível 24 horas por dia e dispor de entretenimento em ambiente e com artistas de

primeiro nível. Ainda outro exemplo: o sistema de comunicações telefónicas de clientes pode ser avaliado pelo:

- número de linhas por cliente;
- tempo médio de espera para obter uma chamada com assistência da telefonista;
- qualidade das listas telefónicas nos quartos;
- número de enganos nas ligações para os quartos;
- número de clientes não contactados em ligações do exterior;
- rácio de receitas de ligações telefónicas por cliente;
- número de ligações por cliente;
- custo médio das chamadas;
- duração média das chamadas;
- período de ocupação máxima de linhas instaladas (duração em segundos);
- número de pedidos de assistência às telefonistas.

g) Os objectivos devem ser **revistos** periodicamente. A flexibilidade do planeamento é uma condição essencial para a sua eficácia e depende fundamentalmente das correcções e reformulações no decurso da actuação da empresa. À medida que alguns resultados vão sendo conhecidos devem ser comparados com o desempenho pretendido e com outras informações relevantes sobre o mercado, concorrentes e

distribuidores, para se proceder à correcção de eventuais desvios.

h) Os objectivos devem ser **hierarquizados** e devem estabelecer a relação de prioridade entre si. Para isso, deve atender-se ao grau de importância, ao carácter de urgência e às ligações de precedência que se estabelecem entre eles.

Os recursos necessários a afectar a cada objectivo ou grupo de objectivos, são limitados. Em muitos casos, requerem mesmo a elaboração de um plano de investimento cuidadoso, pelo que há necessidade de estabelecer prioridades de execução e disponibilizar os recursos necessários em cada momento sem entrar em situação de ruptura (insuficiência de recursos).

CAPÍTULO V

ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico consiste na formulação da estratégia que a empresa irá adoptar para o futuro, em função das oportunidades de negócio e da actuação das 'forças competitivas no mercado', bem como das acções a empreender e a forma de agir para alcançar os fins pretendidos.

As empresas que operam em mercados com concorrência intensa, procuram alcançar e sustentar uma posição de vantagem competitiva.

O ponto de partida para a formulação do plano estratégico é a análise do ambiente onde a empresa se relaciona e opera.

5.1 ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise do ambiente onde a empresa se relaciona deve ser orientada em função da missão e segundo o(s) negócio(s) actual(is) que se desenvolve(m). Cada unidade

deve analisar as 'premissas de base'¹ que tenham maior incidência sobre o negócio que desenvolve e avaliar o impacto das mudanças ambientais previsíveis, procurando antecipar-se-lhes. Isto, de modo a maximizar as oportunidades em que venha a investir ou para minimizar a incidência de eventuais ameaças e riscos.

5.1.1- O SISTEMA POLÍTICO-LEGISLATIVO

O sistema político-legislativo tem forte incidência nas unidades hoteleiras, nomeadamente nas seguintes áreas:

- Subsídios e linhas de crédito. Destinados à construção de novas unidades, remodelação das já existentes e formação de técnicos e gestores;
- Isenção fiscal. Referimos a declaração de utilidade turística dos empreendimentos hoteleiros e similares que os isenta de DERRAMA e SISA por um período de 7 anos;
- Publicação de legislação regulamentadora da instalação e funcionamento de unidades hoteleiras. Referimos a existência de conjugação de competências, repartidas entre organismos governamentais (D.G. do Turismo, D.G. da Fiscalização Económica, Instituto Português do Património, D.G. dos Espectáculos, etc...), o

¹Koontz, Harold, obs. cit, p.71

poder local (Câmaras Municipais) e o Serviço Nacional de Bombeiros;

- Os Planos de Ordenamento do Território (PDR e PDM) e os condicionalismos específicos de determinadas áreas protegidas (p.e.: Costa Vicentina ou reservas naturais como a Serra do Gerês e a Ria Formosa) tendem a estabelecer um conjunto mais limitador da localização e funcionamento de empreendimentos hoteleiros.

Em diversos países, têm vindo a ser levantadas barreiras à saída ou entrada de turistas, sobretudo em épocas de recessão económica ou crise política. As medidas empregues, têm sido as seguintes: imposição de taxas de saída, fixação de limites máximos de dinheiro com que o cidadão pode sair do país, dificuldades acrescidas em conceder vistos de entrada, estabelecimento de curtos períodos de permanência e a limitação de movimentos dos turistas. Medidas restritivas desta natureza, podem causar o adiamento de numerosas viagens de férias e lazer, afectando os principais destinos turísticos habitualmente procurados.

A incerteza política (instabilidade) pode originar receio de viajar, sobretudo para os estrangeiros, levando a cancelamentos de viagens em massa e à consequente quebra da procura. Os investidores estrangeiros (mais ainda que os nacionais) tendem a retrair-se e a aumentar

as suas precauções, sempre que há receio de instabilidade política.

Os conflitos bélicos são, na maior parte dos casos, imprevisíveis e afectam de forma drástica as actividades turísticas na região onde têm incidência. Isto tanto na perspectiva dos mercados emissores como dos destinos turísticos e rotas de passagem.

As ameaças terroristas, muitas vezes com acções dirigidas especificamente contra turistas, constituem uma ameaça física e psicológica que pode condicionar fortemente as actividades turísticas. São exemplos disso, a acção da ETA Militar no Sul de Espanha, ou ainda as ameaças de grupos fundamentalistas Islâmicos contra os EUA, com acções terroristas como o derrube, em 1988, do avião da 'Pan-America' sobre Lockerbie na Escócia, que vitimou 270 pessoas e levou à imposição de sanções pelas Nações Unidas contra a Líbia².

5.1.2- O SISTEMA ECONÓMICO

As empresas hoteleiras, deverão considerar em cada momento o conjunto de 'premissas de base' de cariz económico com maior incidência sobre a sua actividade.

²Os EUA e a Grã-Bretanha apresentaram provas do envolvimento de dois agentes líbios no atentado de Lockerbie, o que originou a imposição, em Abril de 1992, de um embargo aéreo à Líbia, decretado pelas Nações Unidas (ver Jornal Independente de 92-4-20, artº de Alexandra Prado Coelho).

Algumas das principais variáveis genéricas que incidem sobre as unidades hoteleiras, são as seguintes:

- **A inflação nos mercados emissores.** Na medida em que essa inflação se traduza na perda real do poder de compra dos consumidores e arraste consigo uma desvalorização da moeda nacional, tenderá a condicionar a disponibilidade económica dos cidadãos para viajar. Sobretudo, para os cidadãos da classe média, podendo originar muitos adiamentos de viagens, principalmente as motivadas por lazer, cultura e diversão.
- **A inflação nos mercados receptores.** Tem como consequências a subida generalizada dos preços, com destaque para as matérias primas, subsidiárias e de consumo, prestação de serviços à empresa e custos com pessoal, os quais podem sofrer agravamento repentino assinalável. Os agravamentos de custos para as empresas hoteleiras tornam-se mais críticos quando têm por contrapartida proveitos resultantes de contratos de 'allotment' estabelecidos com base em custos inferiores. Por outro lado, a inflação local gera a diferenciação de custo entre empresas concorrentes, dependendo do seu grau de integração vertical e entre destinos concorrentes.

- **A política fiscal.** Neste âmbito, são colocadas às empresas opções diferentes, como seja a possibilidade de grupos de empresas consolidarem as suas contas (SGPS) e compensarem, num mesmo exercício económico, os prejuízos de umas com os lucros de outras.
- **A política monetária.** A abertura recente para empresas nacionais acederem a financiamentos no mercado internacional, veio possibilitar que essas empresas gozem de financiamentos a taxas de juro e outras condições mais favoráveis. As variações das taxas de câmbio revelam-se com maior incidência nos contratos de 'allotment' e nos preços para mercados internacionais e podem originar uma possível modificação da posição concorrencial de algumas unidades ou estâncias de lazer a favor de outras no estrangeiro.

5.1.3- FACTORES FÍSICO-AMBIENTAIS: CLIMA, RELEVO, FAUNA E FLORA

As actividades turísticas dependem directamente de factores físico-ambientais. Em alguns casos, verifica-se uma exploração desordenada ou tão intensa destes factores, capaz de provocar modificações no ambiente, como sejam: a desertificação, a poluição ambiental, a descaracterização e o povoamento em excesso relativamente à capacidade de carga de determinado local.

São ainda relevantes as modificações progressivas de ordem física, como sejam: o assoreamento de rios ou albufeiras e o progressivo avanço do mar sobre a costa, provocando a redução e modificação das praias.

Outras modificações ambientais de carácter global que têm obtido grande divulgação nos meios de comunicação social, como o 'buraco de ozono', têm originado uma maior consciencialização das pessoas para os malefícios da exposição aos raios ultra-violeta. Estas modificações físico-ambientais podem provocar alterações significativas nos hábitos de viajar por motivos de sol e praia. A verificar-se tal hipótese, a actual oferta instalada em Portugal seria fortemente afectada.

Noutra perspectiva, o movimento generalizado de 'regresso à natureza' a que se assiste actualmente, é provavelmente a mensagem publicitária que mais vende em todo o mundo, tendo também grande incidência na satisfação de necessidades de férias e lazer. Este estado global de mudança de mentalidade pode levar a que algumas regiões situadas no interior do país, menos urbanizadas e menos poluídas que o litoral, possam vir a constituir núcleos com capacidade para atracção de turistas, desde que disponham de bons acessos. É exemplo disso o incremento recente do turismo de habitação no Alto-Tâmega e um pouco por todo o interior do país.

5.1.4- FACTORES SÓCIO-CULTURAIS

Nas sociedades ocidentais, começa a ter relevo a modificação da mentalidade relativamente ao trabalho, que tende a orientar-se no sentido de cada indivíduo 'gozar melhor a vida'. Neste âmbito, o lazer, a animação e a diversão, são encarados como valores de dignificação social que aumentam a propensão para viajar.

O aumento do nível educacional das populações e a sua maior interacção, tanto social como profissional, desperta os indivíduos para a necessidade de viajar. Uma vez por incentivo dos colegas e amigos, outras por efeito de imitação, em que cada um procura dignificar-se social e culturalmente (ser o mais viajado, conhecer o mundo).

Os movimentos sociais de pressão que lutam pela crescente humanização dos hospitais e das prisões tendem a fazer realçar a preponderância dos serviços hoteleiros, prestados nestas instituições. A melhoria progressiva da qualidade dos serviços hoteleiros institucionais, requer o envolvimento de técnicos e gestores com formação hoteleira e constitui uma oportunidade de trabalho importante na indústria.

Os acontecimentos sócio-culturais como a exposição 'Sevilha 92' ou a futura exposição de 'Lisboa 98', criam oportunidades de negócio interessantes para as unidades

hoteleiras nessas regiões. Embora estas exposições sejam efémeras e intensifiquem muito a procura nesse curto período e posteriormente não tenham continuidade, contribuem para divulgar largamente um destino e, enquanto duram, possibilitam um considerável aumento do volume de negócios para as empresas locais.

5.1.5- FACTORES TECNOLÓGICOS

A tecnologia empregue nas unidades hoteleiras tem sofrido uma acentuada mudança nos últimos anos, devido à automatização dos processos através da introdução de sistemas informáticos.

Os sistemas informáticos integrados possibilitam a comunicabilidade automática e 'on line' entre todas as áreas de serviço de uma unidade hoteleira. A vantagem destes sistemas face aos procedimentos manuais, reside na rapidez e economia de transmissão e processamento da informação, na possibilidade de maior controlo (custos e vendas) e na maior flexibilidade e rigor na gestão do aprovisionamento.

Nas unidades hoteleiras de pequena e média dimensão, a recolha de informação pertinente sobre o meio ambiente é dispendiosa e difícil de obter em tempo útil. Isto,

devido aos custos que acarreta e à ausência de pessoal especializado e de estruturas para pesquisar, analisar e tratar esses dados. A alternativa para estas empresas reside na assinatura de revistas internacionais especializadas em turismo, hotelaria e restauração.

As feiras de congressos sobre turismo como a Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL) que se realiza anualmente na Feira Internacional de Lisboa (FIL), colocam em contacto profissionais hoteleiros e turísticos que fomentam o debate de problemas, trocam experiências, revelam oportunidades e encetam contactos para futuros negócios.

O recurso a consultores externos, para elaboração de estudos de análise e diagnóstico de factores ambientais, pode apresentar-se vantajoso, devido à dificuldade das empresas em reunirem internamente a informação e disporem de aptidão para a analisar e interpretar com propriedade.

Os consultores externos reúnem ainda a vantagem de não se encontrarem comprometidos com o passado da empresa, o que lhes possibilita serem mais objectivos e incisivos em apontar problemas e fazer críticas sobre disfunções do modo actual de funcionamento. Estes consultores poderão também ser uma fonte de criatividade e de transmissão de conhecimentos novos ('know-how'). O óbice de recorrer a consultores externos reside no seu desconhecimento sobre aspectos peculiares da empresa, o que pode dificultar a implementação dos planos propostos. A formação de equipas de trabalho conjuntas,

formadas por elementos externos e internos à empresa, contribui para obter perspectivas complementares de conhecimento sobre a empresa e sobre as premissas ambientais.

A análise do ambiente fornece a evolução previsível das principais premissas envolventes do planeamento estratégico e com provável incidência sobre a empresa. Neste âmbito, devem ser equacionadas as oportunidades e ameaças que se deparam à empresa, provenientes da mudança ambiental.

Com base na tipologia proposta por Jauch e Glueck³ para análise das oportunidades e ameaças provenientes do meio ambiente, apresentamos a Matriz de Oportunidades e Ameaças 'MOA', que se segue:

³Jauch, Lawrence; Glueck, William, - obs. cit, p. 139.

FIGURA - 6

MATRIZ DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS (MOA) ⁴				
FACTORES AMBIENTAIS	+	0	-	IMPACTE NO NEGÓCIO ⁵
1- Político-Legislativo				
• subsídios				
• isenções fiscais				
2- Económico-Financeiro				
• inflação				
• taxa de juro				
• taxa de câmbio				
• financiamentos e aplicações				
3- Físico-Ambiental				
• clima				
• relevo				
• fauna				
• flora				
• factores poluentes				
4- Sócio- Cultural				
• acontecimentos relevantes				
5- Tecnológico				
• sistema informático				
OUTROS FACTORES:				
6- Distribuidores/Vendedores:				
• operadores				
• agentes				
• sistemas internacionais de reservas				
7- Fornecedores				
• 'cash & carry'				
• outros				
8- Concorrentes				
• directos				
• indirectos e produtos substitutos				
9- Clientes				
• novos				
• actuais				
10- Mercado Internacional				

Nota: + indica oportunidade; - indica ameaça; 0 indica impacte neutro

⁴ Adaptado de 'Business Policy and Strategic Management', Lawrence R. Jauch et William F. Glueck.

⁵ O negócio especifica o produto/tecnologia, os clientes, necessidades e área geográfica em que uma empresa concorre em cada momento, de acordo com a estratégia (movimentos de saída e entrada em negócios e forma e intensidade de actuação).

A análise dos factores ambientais com maior incidência sobre o negócio da empresa, deve ser resumida na matriz de oportunidades e ameaças (MOA).

O primeiro passo para construir a 'MOA' consiste em listar as principais premissas com incidência sobre o negócio, em cada um dos factores ambientais.

O segundo passo consiste em identificar outros factores com grande probabilidade de influenciarem o negócio, ou por causarem grande impacto ou por terem incidências críticas (por exemplo, falência de um operador turístico).

O terceiro passo consiste em atribuir uma avaliação para cada uma das variáveis apontadas, em termos de oportunidade (+ ou +++), de ameaça (- ou ---) ou de factor neutro (0).

O quarto passo consiste em descrever o impacto no negócio para cada uma das variáveis.

A forma que preconizamos para elaborar a 'MOA' consiste em organizar uma 'workshop' com os principais responsáveis pela gestão da unidade e, eventualmente, recorrer à colaboração de consultores externos.

5.2 ANÁLISE INTERNA

A análise interna é o processo que consiste em examinar detalhadamente as funções desenvolvidas por uma empresa e a tecnologia empregue para gerar valor acrescentado⁶.

A análise interna deve ser conduzida pelo Director Geral (hoteleiro), com a colaboração dos restantes directores e dos responsáveis pelas 'áreas chave' da empresa. A maior ou menor profundidade da análise interna em relação a cada factor, dependerá do interesse, da disponibilidade e da capacidade técnica existentes em cada empresa.

Os factores internos a analisar são os seguintes:

- Marketing;
- Produção;
- Recursos Humanos;
- Factores de Identidade da empresa;
- Factores Económico-Financeiros.

⁶Jauch, Lawrence, Glueck, William- obs.cit., p.156 segs.

5.2.1- MARKETING: PROMOÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E VENDAS

Marketing é o processo que consiste em adequar o serviço hoteleiro às necessidades e preferências dos clientes. Compete à função marketing realizar a transferência da oferta de serviços do produtor para o cliente, da forma mais favorável para a empresa.

A função Marketing reúne em seu torno um conjunto de atribuições, tais como:

- pesquisar o mercado;
- identificar os 'segmentos-alvo' no mercado;
- colaborar no desenvolvimento do 'produto';
- efectuar testes de reacção do cliente ao produto;
- ter conhecimento da produção e colaborar no ajustamento de custos;
- ter participação activa na fixação de preços;
- gerir as actividades de promoção, publicidade e participação em feiras e eventos turísticos;
- fazer a distribuição por meio de intermediários;
- integrar uma central de reservas;
- executar a venda directa ao balcão ou por meio de vendedores;
- controlar a reacção do cliente face ao produto;
- estudar e propor modificações e ajustamentos de produto/preço.

No âmbito do Marketing devem ser identificados os diferentes grupos homogêneos de consumidores (segmentos), a sua teia de relações de compra (intermediários, promoção e publicidade, venda) e os factores determinantes da compra por segmentos. Um desfasamento entre os serviços oferecidos (ou a sua distribuição) e os 'factores determinantes da compra' num segmento ou com a 'teia de relações de compra' nesse segmento, revela uma oportunidade de melhorar o desempenho numa variável que é um 'factor crítico de sucesso'.

O sucesso no desempenho da função Marketing condiciona os resultados globais, podendo proporcionar à empresa vantagem competitiva. Em hotelaria, o Marketing não pode nem deve ser menosprezado. Isto, apesar de serem poucas as unidades hoteleiras que actualmente realizam esta função de forma activa.

O sistema de informação sobre o cliente deve ser desenvolvido no âmbito da função marketing. As empresas hoteleiras que dispõem de sistemas de informação próprios sobre 'clientes-empresas' ou 'grupos e congressos', dispõem de vantagem negocial sobre as suas congéneres que dependem exclusivamente dos intermediários ou ficam a aguardar serem contactadas pelos clientes (não vendem, esperam que lhes comprem).

5.2.2- OS FACTORES: PRODUÇÃO E GESTÃO DA PRODUÇÃO

A produção dos serviços hoteleiros é uma função principal e provavelmente a mais crítica e complexa de gerir, devido à necessidade de acompanhamento permanente e de controlo no decurso das operações.

As unidades hoteleiras devem efectuar uma análise tão detalhada quanto o necessário, dos seguintes factores:

1. Comparação entre o custo total de exploração e o custo médio da indústria ou dos três maiores concorrentes. Aqui há necessariamente um contraponto entre custo e qualidade, pelo que a comparação se deve restringir aos custos comparáveis entre unidades (correspondentes a uma utilidade semelhante). O importante a realçar neste ponto são as perdas e desperdícios ou sub-utilizações de capacidade instalada que não proporcionam utilidade acrescida ao cliente.
2. A capacidade de resposta às solicitações do mercado. Este aspecto é crucial. Em primeiro lugar, porque 'deixar clientes por servir' é possibilitar que outros entrem e se fortaleçam para concorrerem connosco quando o mercado se aproximar da maturidade. Em segundo lugar, porque 'servir mal os clientes' é dar origem a que estes deixem de consumir ou se transfiram para um concorrente preferível (mais eficaz e eventualmente mais eficiente).

3. Dispor de instalações e localização adequadas ao negócio. Um hotel vale essencialmente pela relação de equilíbrio entre aquilo que é 'por dentro' e aquilo que aparenta 'por fora'. O valor percebido do produto hoteleiro depende de quem é o cliente e quais as necessidades que procura satisfazer.

Por exemplo: um homem de negócios poderá valorizar muito o conforto, a comodidade, o requinte, as comunicações, a informação e o profissionalismo dos empregados. Porém, raramente tem tempo ou disponibilidade para apreciar o exterior. Um casal de meia idade que esteja em férias, poderá valorizar de igual modo o serviço no interior e o ambiente no exterior do hotel. Os jovens que procurem aventura e diversão poderão recorrer aos serviços hoteleiros quase exclusivamente para dormir e se alimentar. O que mais valorizam são as atracções exteriores. Para os empreendimentos já instalados, esta análise deve centrar-se na identificação e caracterização dos segmentos de mercado com maior apetência para atribuir valor aos serviços que são proporcionados pelo hotel de forma mais vantajosa, ou onde este detenha a menor desvantagem.

4. Dispor de equipamento e maquinaria adequados. Constata-se com frequência que muitas unidades hoteleiras não se encontram equipadas de forma adequada ao fim a que se destinam. Numerosos

empreendimentos hoteleiros no Algarve não satisfazem eficaz e eficientemente algumas necessidades valorizadas pelos clientes, como por exemplo: a necessidade de obstruir a entrada de luminosidade nos quartos (dispõem de cortinas que não fecham ou estores parcialmente translúcidos) e a necessidade de conservar uma temperatura ambiente aproximadamente entre 18° e 22°C. A ausência de ar condicionado leva os clientes a abrirem as janelas de noite, o que possibilita a entrada de mosquitos e a maior exposição ao barulho e à vulnerabilidade exterior.

5. Dispor de sistemas de controlo e gestão de existências eficazes. Deve haver rigor no controlo de existências em armazém, no registo dos consumos, na determinação das vendas teóricas $(E_i + C - E_f)^7$ e no apuramento dos respectivos desvios face às vendas efectivamente registadas (vendas reais).
6. Ter um desempenho eficiente e dispor de um adequado sistema de controlo de qualidade durante e/ou após a operação. Para isso, há que proceder à análise de índices comparativos de desempenho entre unidades concorrentes e/ou entre dados médios da indústria, tais como:
 - taxa de ocupação;
 - preço médio do quarto;
 - vendas em número de unidades (secções);

⁷Ei-Existências iniciais; C-Compras; Ef-Existências finais.

- vendas em valor (secções);
- número de trabalhadores por cliente (secções);
- número de refeições por clientes hospedados;
- vendas de bares por clientes hospedados;
- rácio custo das vendas (secções).

7. Gerir as áreas com maior interdependência entre si.

8. Gerir as funções complementares de manutenção e segurança:

- manutenção directa *versus* contratos de manutenção;
- durabilidade, resistência e segurança dos equipamentos *versus* custo de aquisição;
- flexibilidade operacional, criatividade e inovação;
- versatilidade de espaços e equipamentos;
- aproveitamento múltiplo de espaços e equipamentos.

5.2.3- O FACTOR 'RECURSOS HUMANOS'

O serviço hoteleiro assenta principalmente na prestação de trabalho manual com simpatia e profissionalismo.

Neste âmbito devem ser analisados os seguintes factores:

1. A adequação entre a estratégia, a estrutura organizativa, o clima de trabalho e a cultura da empresa.
2. A adequação do estilo de liderança na organização em função da:
 - a) situação organizacional;
 - b) maturidade dos subordinados para o desempenho das tarefas;
 - c) necessidade de mudança estratégica.
3. A avaliação dos sistemas de recrutamento e selecção, descrição e avaliação de funções, retribuição e incentivos, formação e desenvolvimento de carreiras.
4. Impacte da regulamentação geral e específica sobre os trabalhadores hoteleiros (informação).
5. Impacte de 'grupos de pressão' e reivindicações laborais (sindicatos).
6. Estudo das relações entre equipas (chefia e camaradagem).
7. Análise das causas de 'turnover' e absentismo.

5.2.4- FACTORES DE IDENTIDADE DA EMPRESA

Aquilo que uma empresa é, depende das estratégias que seguiu no passado, dos recursos a que teve acesso, da capacidade de gestão de quem a conduziu e das condições de mercado que enfrentou. A imagem de marca e institucional e as alianças que uma empresa estabelece, são factores de sustentação que fazem a ponte entre os produtos e os clientes.

Neste âmbito, deverão ser analisados os seguintes factores:

1. A imagem e prestígio do empreendimento e da organização gestora.
2. A extensão e impacte da imagem por mercados e/ou segmentos.
3. A análise da fidelização do cliente à marca.
4. As barreiras de dimensão de estrutura para entrar em segmentos, como sejam: grandes grupos, congressos, aposentados e equipas de desportistas.
5. Sistema de planeamento estratégico:
 - a) definição, implementação e controlo;
 - b) sistemas de informação estratégica;
 - c) gestão proactiva e criteriosa;
 - d) negócio centrado no cliente.
6. Sistema de alianças versus independência.
Nomeadamente, as vantagens de ter aliados poderosos (distribuidores, diversões, transportes turísticos e

jogo) *versus* a maior repartição de lucros e a eventual perda de independência.

5.2.5- FACTORES ECONÓMICO-FINANCEIROS

A gestão financeira deve assegurar o equilíbrio das operações de tesouraria, a solvabilidade da empresa e o acesso a financiamentos nas condições mais favoráveis, para a empresa se poder expandir em função do crescimento do mercado. Em última instância, a Gestão Financeira deve assegurar a independência financeira da empresa e a sua continuidade.

Neste âmbito, referem-se os principais factores de base que devem ser analisados:

1. Capacidade financeira global:

- a) superioridade (ou não) face aos principais concorrentes;
- b) disponibilidade financeira;
- c) acessibilidade a aumentos de capital por entrada de novos sócios;
- d) acessibilidade para emitir acções e obrigações;
- e) acessibilidade a empréstimos bancários.

2. Análise de rácios económico-financeiros, como sejam:

- a) Rendibilidade operacional das vendas (Resultado operacional/Vendas);
- b) Rendibilidade do capital próprio (Resultados líquidos/Capital próprio);

- c) Liquidez geral (Activo circulante/Passivo circulante);
- d) Rácio de endividamento (Capitais alheios/Capitais totais);
- e) Cobertura de encargos financeiros (Resultados antes de encargos financeiros + Amortizações/Encargos financeiros);
- f) Margem bruta de exploração (Δ resultado económico bruto/Valor acrescentado bruto),
- g) Autonomia financeira (Capitais próprios/Activo total líquido).

3. Vantagens financeiras e fiscais:

- a) utilidade turística;
- b) consolidação de contas;
- c) taxas de financiamento mais baixas;
- d) maior aptidão para engenharia financeira, redução de 'stocks' de tesouraria, aplicações financeiras, rendibilidade versus risco e controlo de operações de tesouraria.
- e) transferência de serviços e de clientes entre empresas internacionais 'ligadas entre si'.

4. Sistema de contabilidade hoteleira eficaz (Uniform System).

5. Sistema de controlo hoteleiro eficaz.

5.2.6- AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INTERNO

As unidades hoteleiras devem analisar periodicamente (máximo de 2 em 2 anos) o seu desempenho nas diversas funções hoteleiras.

Para se efectuar a análise comparativa do desempenho de uma empresa com outras suas concorrentes, ou com os líderes na indústria, é necessário dispor de um conhecimento pormenorizado sobre os mesmos. Para recolher informação na vertente de mercado e concorrência, cada empresa deve efectuar inquéritos aos seus clientes e deve enviar colaboradores seus, no papel de hóspedes, para analisarem as práticas dos seus concorrentes. Deve ainda consultar as revistas da especialidade e os dados estatísticos disponíveis. Na vertente do serviço, sempre que possível, deve recorrer-se à colaboração de ex-colaboradores dos concorrentes. Por vezes, é ainda possível, e vantajoso convidar outras empresas congéneres para visitas mútuas, podendo daí tirar-se algumas ilações acerca do serviço e instalações dos mesmos. A análise comparativa entre a empresa e os principais concorrentes deve ser efectuada de uma forma participada e após se ter reunido o maior número de dados verídicos que for possível recolher sobre os concorrentes.

Para efectuar a análise do ambiente interno, sugerimos que seja efectuada uma 'workshop' entre os responsáveis por cada uma das áreas-chave, juntamente com o Director Geral ou o adjunto da Direcção e os

'julgadores qualificados' sobre os concorrentes. Nessa 'workshop' deve procurar classificar-se cada um dos items que abaixo são indicados, atribuindo a cada um uma pontuação de um a cinco.

QUADRO - 12

CATEGORIAS DE DADOS PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INTERNO FACE AOS MAIORES CONCORRENTES, POR TIPOS DE SERVIÇOS:

I - ALOJAMENTO

a) instalações e equipamento:

- | | |
|--|--------------------------|
| 1- dimensão do quarto | <input type="checkbox"/> |
| 2- vista | <input type="checkbox"/> |
| 3- mobiliário | <input type="checkbox"/> |
| 4- decoração | <input type="checkbox"/> |
| 5- sanitários | <input type="checkbox"/> |
| 6- roupas brancas | <input type="checkbox"/> |
| 7- conforto (geral) | <input type="checkbox"/> |
| 8- sumptuosidade (geral) | <input type="checkbox"/> |
| 9- isolamento do ruído exterior | <input type="checkbox"/> |
| 10- isolamento do ruído interior | <input type="checkbox"/> |
| 11- temperatura e humidade (quarto) | <input type="checkbox"/> |
| 12- audio-visuais (T.V.sat, vídeo e rádio) | <input type="checkbox"/> |
| 13- telefone e mensagens | <input type="checkbox"/> |
| 14- minibar (frigobar) | <input type="checkbox"/> |
| 15- distância e acessos à recepção | <input type="checkbox"/> |
| 16- outros | <input type="checkbox"/> |

(A) Total de Pontos: $\sum 1 \text{ a } 16 = n \div 16 = \chi$
--

b) Serviços ao cliente:

- 1- reservas e informações ☐
- 2- limpeza e reabastecimento do quarto ☐
- 3- lavanderia de clientes ☐
- 4- 'room-service' ☐
- 5- instalação do cliente e bagagens ☐
- 6- segurança ☐
- 7- pequeno almoço 'buffet' ☐
- 8- pequeno almoço 'room-service' ☐
- 9- recepção - ('check-in' e 'check-out') ☐
- 10- outros serviços ☐

(B) Total de Pontos: $\sum 1 \text{ a } 10 = n \div 10 = \chi$

c) Atitude e apresentação dos empregados:

- 1- fardas ☐
- 2- apresentação geral do empregado ☐
- 3- simpatia ☐
- 4- desempenho técnico ☐
- 5- coordenação ☐
- 6- prontidão de resposta ☐
- 7- outros factores ☐

(C) Total de Pontos: $\sum 1 \text{ a } 7 = n \div 7 = \chi$

d) Preço de balcão (Alojamento)



Alojamento: Somatório χ a) ... d) = $N \div 4 = \chi$

Ponto Fraqueza (Pf): $\chi=1$ ou 2 ; Ponto Neutro: $\chi=3$; Ponto Força (PF): $\chi=4$ ou 5

II - ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS

a) instalações e equipamento:

- 1- capacidade da sala (n° de lugares) ☐
- 2- espaço-sala sobre n° de lugares sentados ☐
- 3- vista panorâmica ☐
- 4- acessos (interior e exterior) ☐
- 5- mobiliário ☐
- 6- decoração ☐
- 7- conforto à mesa ☐
- 8- ruído interior ☐
- 9- ruído exterior ☐
- 10- louças, cristais e talheres ☐
- 11- atoalhados ☐
- 12- equipamentos de cozinha ☐
- 13- localização da cave-dia ☐
- 14- outros ☐

(A) Total de Pontos: $\sum 1 \text{ a } 14 = n \div 14 = \chi$

b) Comida:

- 1- ingredientes para os cozinhados ☐
- 2- variedade de pratos confeccionados ☐
- 3- textura e sabor da comida ☐
- 4- decoração do prato ☐
- 5- capitação (quantidades) ☐
- 6- acompanhamentos ☐
- 7- adequação ao pedido (bem/mal passado...) ☐
- 8- molhos - disponibilidade e qualidade ☐
- 9- dietética ☐
- 10- pratos únicos / dificuldade de imitação ☐
- 11- outros factores ☐

(B) Total de Pontos: $\sum 1 \text{ a } 11 = n \div 11 = \chi$
--

c) Serviço:

- 1- atendimento e instalação à mesa ☐
- 2- guarda de agasalhos e volumes ☐
- 3- facilidade de percepção da ementa ☐
- 4- esclarecimento de dúvidas e sugestões ☐
- 5- informação sobre a composição dos pratos ☐
- 6- serviço de acepipes ☐
- 7- cadência de intervalar dos pratos ☐
- 8- serviço (assinalar só um)
 - . americana (empratado); ou ☐
 - . inglesa directo; ou ☐
 - . inglesa indirecto; ou ☐

- francesa ☐
- 9- comunicabilidade cliente-empregados ☐
- 10- prontidão de resposta às chamadas ☐
- 11- atendimento especial (crianças) ☐
- 12- atendimento a 'requintes e exigências dos clientes' ☐
- 13- música ambiente e entretenimento ☐
- 14- serviço de vinhos ☐
- 15- carta de vinhos (composição) ☐
- 16- existência de vinhos únicos ☐
- 17- bebidas únicas de superior qualidade ☐
- 18- preço médio por refeição ☐

(C) Total de Pontos: $\sum 1 \text{ a } 18 = n \div 18 = \chi$
--

d) Aluguer de salas:

- 1- salões não panorâmicos (n° e área) ☐
- 2- salões panorâmicos (n° e área) ☐
- 3- salas de reuniões e negócios ☐
- 4- auditório (cadeiras fixas) ☐
- 5- equipamento audiovisual ☐
- 6- equipamentos de comunicações ☐
- 7- serviços de apoio ☐
- 8- notoriedade de eventos importantes já realizados ☐
- 9- preço médio por m²/dia em salas ☐

(D) Total de Pontos: $\sum 1 \text{ a } 9 = n \div 9 = \chi$
--

e) Celebrações:

- 1- celebrações para grupos numerosos
(mais de 200) ☐
- 2- celebrações para grupos médios
(50 a 200) ☐
- 3- celebrações para grupos reduzidos
(menos de 50) ☐
- 4- requinte em celebrações - serviço ☐
- 5- requinte em celebrações - cozinha ☐
- 6- animação para celebrações ☐
- 7- preço médio por cliente ☐

(E) Total de Pontos: $\sum 1 \text{ a } 7 = n \div 7 = \chi$

Alimentação e Bebidas: Somatório $\chi \text{ a) ... e) } = N \div 5 = \chi$

Ponto Fraqueza (Pf): $\chi=1$ ou 2 ; Ponto Neutro: $\chi=3$; Ponto Força (PF): $\chi=4$ ou 5

III - PACOTES DE SERVIÇOS (PACKAGES)

- 1- alojamento e peq. almoço p/ grupos ☐
- 2- alimentação para grupos ☐
- 3- bebidas para grupos ☐
- 4- serviço de 'coffe-break' ☐
- 5- aluguer de salas ☐
- 6- aluguer de equipamentos ☐
- 7- serviços de secretariado ☐
- 8- tradução simultânea ☐

- 9- vídeo-conferência ☐
- 10- transmissão electrónica de dados ☐
- 11- reprodução de documentação ☐
- 12- animação e espectáculos ☐
- 13- diversão e desportos ☐
- 14- excursões ☐
- 15- 'transfer' (hotel/aeroporto) ☐
- 16- passagem aérea ☐
- 17- serviço de guias ☐
- 18- tarifas base por rubrica ☐

Package: $\sum 1 \text{ a } 18 = n \div 18 = \chi$

Ponto Fraqueza (Pf): $\chi=1$ ou 2; Ponto Neutro: $\chi=3$; Ponto Força (PF): $\chi=4$ ou 5

IV - ENTRETENIMENTO

a) animação:

- 1- nos restaurantes ☐
- 2- nos bares ☐
- 3- nos 'dancings' ☐
- 4- no exterior ☐
- 5- para crianças ☐
- 6- outros ☐

(A) Total de Pontos: $\sum 1 \text{ a } 6 = n \div 6 = \chi$

b) diversão:

- 1- parques do hotel ☐
- 2- parques exteriores ☐
- 3- passeios de barco ☐
- 4- passeios de 'jeep' ☐
- 5- passeios a cavalo ☐
- 6- outros ☐

(B) Total de Pontos: $\sum 1 \text{ a } 6 = n \div 6 = \chi$

c) desporto:

- 1- clube-de-saúde ('health-club') ☐
- 2- piscinas frias ☐
- 3- piscinas aquecidas ☐
- 4- piscinas de água salgada ☐
- 5- ténis ☐
- 6- golfe ☐
- 7- hipismo e equitação ☐
- 8- caça ☐
- 9- pesca ☐
- 10- parapente e asa delta ☐
- 11- 'windsurf', vela, 'body-board', 'jet-sky' ☐
- 12- outros desportos ☐

(C) Total de Pontos: $\sum 1 \text{ a } 12 = n \div 12 = \chi$

Entretenimento: Somatório $\chi \text{ a) } \dots \text{ c) } = N \div 3 = \chi$

Ponto Fraqueza (Pf): $\chi=1$ ou 2 ; Ponto Neutro: $\chi=3$; Ponto Força (PF): $\chi=4$ ou 5

Modo de preenchimento do quadro n°7:

Para comparar a empresa com os seus principais concorrentes, o primeiro passo consiste em identificar o pior e o melhor desempenho entre os concorrentes, em cada um dos *items* acima referidos. Entre estes dois extremos, é geralmente possível identificar posições intermédias e, comparativamente, determinar a posição relativa da empresa em análise face aos concorrentes. Na escala de 1 a 5, o 1 deve ser atribuído ao pior desempenho e o 5 ao melhor (líder no desempenho). A pontuação de 3 significa a posição média nesse desempenho e os valores 2 e 4, posições intermédias. O 2 corresponde a uma posição acima do pior mas inferior à média e o 4 corresponde a uma posição acima da média mas inferior ao líder.

O segundo passo consiste em somar o conjunto de pontos obtidos em cada *item* de um grupo. Por exemplo, os dezasseis *items* da alínea (a) '*instalações e equipamentos*'. O resultado dessa soma ('n') deve ser dividido pelo número de *items* que compõem o respectivo grupo, para assim se determinar a sua média aritmética simples ' χ '.

O terceiro passo consiste em somar todos os valores médios (' χ ') dos grupos que compõem um serviço (por exemplo, os grupos de a)...d) no Alojamento e dividir o resultado pelo número de grupos (no caso indicado, são quatro). Esse quociente representa o valor médio das

médias e resume a **posição relativa da empresa** no serviço de Alojamento.

Se esse valor (média das médias ' χ ') for de 1 ou 2 significa um **ponto de fraqueza** (Pf), se for 3 significa neutralidade e se for 4 ou 5 significa uma **ponto de força** (PF).

5.3 A CONCORRÊNCIA ENTRE EMPRESAS

As empresas confrontam-se no mercado por uma de duas coisas: sair vitoriosas e sustentar a vantagem adquirida, ou resistir para não serem excluídas, quer defendendo o seu negócio ou protegendo a retirada.

A concorrência em hotelaria envolve grande complexidade e abrangência, dada a multiplicidade de empresas concorrentes em cada destino turístico, bem como a similitude da oferta em múltiplos destinos.

Cada empresa enfrenta a concorrência das suas congéneres rivais num determinado destino turístico, (por exemplo, dois hotéis-apartamentos de quatro estrelas em Albufeira). Os destinos turísticos concorrem entre si, (por exemplo, o Algarve versus o Sul de Espanha, Marrocos e Tunísia). Os atractivos dominantes de um destino podem ser *adulterados* (praias poluídas, construção desordenada, falta de infra-estruturas de resposta coincidentes com a

procura), podem ser *preteridos* pelos operadores, os quais criam interesses superiores noutros destinos e também podem ser *diminuídos* no valor que oferecem aos clientes, devido a uma mudança de hábitos e preferências de compra.

Por exemplo: a procura do termalismo decresceu de intensidade relativa com o crescimento do turismo de sol/praias nos anos 60/70.

Os movimentos estratégicos defensivos visam dar resposta a ataques declarados ou construir protecções contra as 'forças competitivas'. As defesas selectivas permitem, escolher as áreas vitais a proteger quando a opção estratégica for uma de duas coisas: «enfrentar a concorrência ou evitá-la»⁸.

Por exemplo: suponhamos que uma unidade hoteleira decide construir um centro de saúde e uma piscina aquecida, porque tenciona entrar no segmento de 'aposentados' nos mercados Inglês e Escandinavo. É provável que outras unidades, no mesmo destino ou noutros destinos concorrentes, com interesse nesse segmento, possam optar por uma defesa selectiva com medidas tais como: abaixamento de preços, alargamento do conjunto de serviços oferecidos (produto), reforço da publicidade e promoção, ou então, fazendo 'fogo cruzado' noutro segmento de interesse vital para este concorrente, ou simplesmente tolerando o ataque.

⁸Porter, Michael, obs. cit., p.45

Michael Porter propõe que a análise da concorrência numa indústria seja feita com base nas 'cinco forças competitivas', que designa por:

- (1) 'concorrência entre as empresas existentes';
- (2) 'novos entrantes';
- (3) 'produtos substitutos';
- (4) 'poder negocial dos clientes';
- (5) 'poder negocial dos fornecedores'.

5.3.1 A CONCORRÊNCIA ENTRE AS EMPRESAS PRESENTES NA INDÚSTRIA

A intensidade da concorrência entre as empresas presentes na indústria depende das condições específicas de mercado. Na região do Algarve as quebras continuadas nas taxas de ocupação hoteleira no último quinquénio, têm forçado as empresas ao abaixamento dos preços para os principais mercados internacionais, levando à consequente redução da taxa média de rendibilidade na indústria. O abaixamento do preço é uma medida táctica de reacção competitiva, embora outras possam ser empreendidas, tais como: a composição de 'packages' mais favoráveis ao cliente, a intensificação da publicidade, a distribuição/venda directa a empresas e grupos, ou a associação de empresas para constituição de centrais de reservas próprias.

Entre concorrentes equilibrados, como são os hotéis de cinco estrelas na região de Lisboa, tem-se verificado

a prática de 'concorrência cavalheiresca' com acordos e acertos informais seguidos por práticas de 'dissidência', as quais são normalmente 'retaliadas' de forma proporcional pelos restantes concorrentes.

A indústria hoteleira depara-se frequentemente com o que Michael Porter designa de «concorrentes divergentes»⁹. O carácter familiar das unidades e o seu desfasamento estratégico (face a outras do seu grupo de concorrentes e face aos clientes), leva a que persistam grandes diferenças de alinhamento nas estratégias seguidas. Isto dificulta a compreensão mútua entre os concorrentes para que cheguem a acordo sobre as «regras de jogo»¹⁰.

Os concorrentes de menor dimensão, ou os que estejam instalados há mais tempo (com o investimento recuperado e com reservas), geralmente têm condições para se empenhar mais no negócio. Por isso, podem aceitar taxas de retorno sobre o capital investido que sejam inferiores à média na indústria. Normalmente, isto é inaceitável para um investidor recente, com elevados encargos financeiros ou com parte do capital disseminado em acções.

As empresas diversificadas¹¹ (integradas horizontal ou verticalmente) têm interesses na indústria muito diversos. Isso pode originar graus de empenhamento e

⁹Porter, Michael, - obs.cit, p.36

¹⁰Porter, Michael, - obs. cit, p. 36

¹¹(hotel+casino+rent-a-car+restaurantes+informática)

interesses estratégicos igualmente diferentes no prosseguimento de outros negócios.

Por exemplo: uma empresa de rent-a-car com grande implantação no mercado, que ofereça descontos de 30% no hotel 'X', modifica as condições de concorrência para os restantes concorrentes hoteleiros que não tenham ligações privilegiadas com empresas de rent-a-car e não possam acompanhar este movimento.

Na indústria hoteleira, as **barreiras de saída elevadas**, podem originar 'batalhas competitivas renhidas', sobretudo em 'época de crise'. Nos empreendimentos hoteleiros, 'os activos especializados'¹² não são geralmente convertíveis para outras actividades, salvo nos hotéis-apartamentos e nos conjuntos turísticos em que há possibilidade de venda de parte da propriedade (Direitos Reais de Habitação Periódica ou venda plena de propriedade). Por esta razão, 'os valores de liquidação são baixos' e a conversão dos edifícios e instalações é difícil ou impossível, tendo como solução final a demolição seguida da construção de raiz.

Quando a procura numa determinada área, em toda a indústria ou em segmento(s) específico(s), tende para a **saturação** (cessa de crescer), a competitividade aumenta, podendo assistir-se a «**mudanças na estrutura da concorrência**». Para manter taxas de ocupação acima da

¹²Porter, Michael, - obs. cit, p.37

média, umas unidades encetam movimentos competitivos que prejudicam outras. Em consequência, desencadeiam reacções e contra-reacções, cada vez mais apelativas para a preferência dos clientes. Nesta fase, é de esperar que cada empresa procure obter maior eficiência no desempenho, se esforce por conter os custos e pratique descidas controladas de preços. Em alternativa, outras poderão optar por reforçar a oferta, compondo os serviços hoteleiros tradicionais com acções inovadoras nas áreas da diversão e animação.

Algumas unidades de menor dimensão têm optado por estabelecer associações com cadeias internacionais de gestão de hotéis ou com operadores e agentes de viagens que lhe garantem acesso directo aos clientes.

É muito arriscado permanecer numa indústria fortemente competitiva e que ofereça um baixo retorno sobre o investimento, desde que esta tenha elevadas barreiras de saída. A mudança estratégica é provavelmente a opção a seguir, no sentido de procurar afastamento das áreas de negócio mais concorridas e menos lucrativas, que se tornem insatisfatórias para os investidores.

média, umas unidades encetam movimentos competitivos que prejudicam outras. Em consequência, desencadeiam reacções e contra-reacções, cada vez mais apelativas para a preferência dos clientes. Nesta fase, é de esperar que cada empresa procure obter maior eficiência no desempenho, se esforce por conter os custos e pratique descidas controladas de preços. Em alternativa, outras poderão optar por reforçar a oferta, compondo os serviços hoteleiros tradicionais com acções inovadoras nas áreas da diversão e animação.

Algumas unidades de menor dimensão têm optado por estabelecer associações com cadeias internacionais de gestão de hotéis ou com operadores e agentes de viagens que lhe garantem acesso directo aos clientes.

É muito arriscado permanecer numa indústria fortemente competitiva e que ofereça um baixo retorno sobre o investimento, desde que esta tenha elevadas barreiras de saída. A mudança estratégica é provavelmente a opção a seguir, no sentido de procurar afastamento das áreas de negócio mais concorridas e menos lucrativas, que se tornem insatisfatórias para os investidores.

5.3.2- NOVOS ENTRANTES

Uma empresa 'entrante' num negócio já disputado por outra(s), enfrenta e provoca condições de concorrência acrescidas.

É da competência da Direcção Geral de Turismo decidir da instalação de novos empreendimentos hoteleiros (DR 8/89). A limitação da instalação de novos empreendimentos ou da ampliação dos actuais, em locais considerados 'saturados', visa preservar a capacidade de atracção turística desses destinos em condições mais favoráveis. As condições genéricas do mercado, só por si, não se têm mostrado capazes de dissuadir os «novos entrantes». Pelo menos, antes destes terem construído e equipado os seus empreendimentos, podendo desencadear uma «concorrência a qualquer preço» (luta de sobrevivência) para suportarem os «custos de operação» e pagarem o «serviço da dívida» dos empréstimos contraídos. A «necessidade de elevado montante de capital» para iniciar uma unidade hoteleira, enquanto barreira de entrada, pode ser superada em fase optimista do mercado, quer através da concessão mais favorável de crédito (com hipoteca sobre o imóvel), quer através da construção de instalações de menor dimensão (mas múltiplas e de múltiplos investidores).

A 'localização mais favorável' pode constituir um elemento de defesa contra novos entrantes. Porém, para ser eficaz neste elemento de vantagem, o diferencial em termos de satisfação para o cliente tem que ser grande.

Por exemplo: ser a única entidade com direito de aceder e explorar uma fonte termal, ou ser o único empreendimento com vista sobre o mar ou sobranceiro à praia.¹³

As grandes cadeias internacionais de hotéis defendem-se de competidores locais porque beneficiam de maior divulgação da sua imagem, maior poder negocial, maior acessibilidade a clientes (através de centrais de reservas próprias) e podem oferecer continuidade e similitude de serviços em vários locais, para clientes 'em trânsito' (homens de negócios).

Para as empresas locais, a entrada de um concorrente com 'efeitos de dimensão' superiores, inibe a sua capacidade concorrencial. Assim as unidades locais são remetidas para a especialização naquilo que sabem fazer melhor e onde possam oferecer 'valor' aos clientes.

5.3.3- CONCORRÊNCIA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

A indústria hoteleira tem vindo a ser assediada por um número cada vez maior de produtos e serviços que substituem parcialmente ou inibem o consumo de serviços hoteleiros principais. Esses produtos substitutos são tão diversos como:

¹³O Hotel Palace do Buçaco, instalado num antigo pavilhão de caça real e dentro de uma área de mata protegida, disfruta de uma localização bastante privilegiada.

- a) vídeo-conferências, as quais vieram substituir algumas viagens de negócios;
- b) auto-estradas, comboios rápidos (ALFA, inter-cidades, ou o futuro TGV) e táxis-aéreos, os quais contribuem para encurtar ou eliminar dormidas;
- c) casa de férias, iates e caravanas, os quais substituem dormidas em unidades hoteleiras;
- d) aluguer de casas e camas particulares (clandestinas), as quais substituem dormidas em unidades hoteleiras.

Os substitutos referidos, afectam a indústria de forma parcial (não são substitutos totais). Contudo, actuam no sentido de reduzir o seu potencial de procura.

Na indústria hoteleira e similares, a perda total de utilidade não se apresenta como um factor de risco provável, mesmo a longo prazo. Consideramos que é mera especulação aceitar como válido que os restaurantes pudessem eventualmente vir a correr o risco de perda total de utilidade se se vislumbresse a mudança dos hábitos alimentares para substitutos do tipo 'drageias' ou 'tabletes'.

Nas unidades ameaçadas por substitutos parciais, admite-se que possam vir a perder alguns clientes mas não a sua totalidade. As soluções alternativas que podem relançar estas indústrias estão dependentes da sua *capacidade de inovação*.

As vídeo-conferências substituem deslocações e estadas de 'homens de negócios', mas podem constituir uma oportunidade de negócio para os hotéis que disponham dos equipamentos de transmissão/recepção e aluguem espaços para realização de vídeo-conferências.

As vivendas, os iates e o alojamento em casas particulares, nenhum deles tem condições para oferecer animação conjunta, espectáculos de entretenimento, convívio e desporto. Um empreendimento hoteleiro ou similar que esteja vocacionado para servir este conjunto de necessidades lúdicas, tende a repor eventuais perdas por efeito de substituição.

Os hotéis situados próximo de auto-estradas e vias rápidas têm vantagem em oferecer baixo preço, serviço simples, comodidade, higiene e segurança. Para isso, empenham-se em reduzir os custos fixos, optam pela pequena dimensão (40 a 60 quartos) e estão dirigidos para indivíduos em viagem (incluindo famílias) que dormem uma noite ou fazem um descanso intercalar de viagem, durante algumas horas.

5.3.4- 'PODER DE NEGOCIAÇÃO' DOS CLIENTES E INTERMEDIÁRIOS

Os clientes com significativo 'poder de negociação' resumem-se aos clientes-empresas e alguns organizadores de grupos e congressos, dado que os clientes individuais não têm poder de negociação junto das unidades hoteleiras.

As empresas tendem a comprar os serviços hoteleiros cada vez em maior escala e para satisfazer necessidades, tais como: viagens de negócios, congressos, acções comerciais, acções de formação e as viagens de incentivo. As acções de formação intensiva com 'internamento' em hotéis, possibilitam o melhor aproveitamento de aulas teóricas e práticas, trabalhos em grupo e convívio entre colegas. As férias oferecidas a colaboradores como prémios de desempenho e incentivo estão a crescer a nível mundial e as empresas portuguesas têm interesse estratégico nesta área. O turismo de incentivos contribui para reforçar a 'procura de qualidade' e reduz a sazonalidade¹⁴, devido à maior procura durante a 'época baixa'.

Refira-se que a formação de aperfeiçoamento e desenvolvimento e as férias de incentivo se inserem em correntes de gestão actualmente muito em voga, como sejam: a formação 'in job', a participação alargada na gestão, a motivação por incentivos extrínsecos não monetários (férias), a crescente transparência das organizações e a sua interdependência no mercado global (comunicações e 'meetings').

As unidades hoteleiras, de uma forma geral, encontram-se muito empenhadas em estimular o consumo nas áreas acima referidas, bem como em angariar novos clientes. Daí, a justificação para que muitos contratos

¹⁴ICEP.- Silva, Correia da- Diversificação Turística em Marcha. Jornal Diário de Notícias, 23/05/1994. p.8.

ocasionais desta natureza sejam negociados com preços 'de promoção', com o objectivo de divulgar o produto e incentivar os clientes a maior consumo. Nos contratos regulares com empresas, são concedidos descontos de preço e/ou maior englobamento de serviços, devido à competição entre unidades hoteleiras que procurem aumentar a sua intensidade de actuação nesse segmento¹⁵.

Os distribuidores hoteleiros (intermediários) 'vivem' da margem de comercialização que os hotéis lhes atribuem. Os operadores turísticos pressionam cada unidade 'de per si' para 'obter condições mais favoráveis' e usam de três argumentos:

- a) acessibilidade privilegiada aos mercados emissores (com promoção e venda de produtos hoteleiros englobados com transporte e entretenimento);
- b) concorrência entre unidades num 'destino' ou entre 'destinos turísticos' para contratar com determinado 'operador', dada a sua imagem e o elevado grau de implantação nos mercados emissores mais atractivos;
- c) garantia de 'fornecimento' de clientes, mantendo determinada ocupação contratada em 'allotment', durante a 'época alta' e durante a 'época baixa'.

¹⁵Este tipo de contratos garantem 'condições mais favoráveis' para operadores que assegurem ocupação regular elevada. Estes operadores necessitam impreterivelmente do serviço hoteleiro, mas antes de contratar oscilam o mercado em busca de condições mais favoráveis ou específicas.

Para minimizar a concorrência entre unidades num mesmo destino, deverão estabelecer-se formas de comportamento semelhante entre essas unidades. Neste âmbito, a 'praxis' mostra que continuam a existir dificuldades de 'alinhamento' entre empresas hoteleiras concorrentes.

A intensificação da cooperação entre empresas hoteleiras e turísticas e as acções conjuntas, eventualmente lideradas pelas associações hoteleiras, podem contribuir para estabelecer políticas de actuação integradas. As políticas de actuação conjunta, poderão contribuir para minimizar as guerras de preços, sobretudo em épocas de recessão, dado que o abaixamento dos preços tende a acentuar-se e é sempre gravoso, provocando o abaixamento da taxa média de rendibilidade na indústria.

5.3.5- 'PODER DE NEGOCIAÇÃO' DOS FORNECEDORES

Os fornecedores de produtos para consumo na hotelaria, caracterizam-se pelo baixo poder negocial que detêm junto das unidades hoteleiras. Em muitos casos, os seus principais clientes são as unidades hoteleiras.

A oferta de produtos para consumo hoteleiro em abastecedoras do tipo 'cash and carry' e de grandes superfícies como a "MAKRO", aumenta significativamente o poder negocial destes fornecedores. Possibilita-lhes a

transferência para os hoteleiros de parte das operações de logística, como seja: o manuseamento e o transporte de produtos desde o armazém abastecedor até às instalações do cliente. Outra das perdas de vantagem a que este tipo de abastecimento conduz, reside na forma de pagamento. Este, deixa de ser negociado ou atendível a 30 dias e passa a ser efectuado de imediato, por transferência electrónica (com cartão de crédito ou multibanco), por cheque ou a dinheiro. As unidades hoteleiras perdem assim uma parte significativa do crédito concedido por fornecedores.

Os fornecedores de equipamentos, sobretudo de sistemas informáticos (hardware, software, formação e contratos de manutenção), ainda disfrutam de baixa concorrência entre si. Os sistemas informáticos são vitais para as unidades hoteleiras, o que as torna fortemente dependentes dos fornecedores.

5.3.6- AS EMPRESAS FACE À MUDANÇA

A eficácia de uma estratégia mede-se pelo grau de aceitação e preferência que colhe junto do seu mercado alvo (clientes) e pela posição de reforço que cria face às 'forças competitivas' em presença.

As mudanças estratégicas realizadas com sucesso, são predominantemente mudanças proactivas¹⁶. Estas, procuram antecipar a evolução do meio ambiente e responder de forma mais favorável aos factores de dinamismo que incidem sobre as empresas e as impelem para a mudança, como sejam: a evolução tecnológica, a desregulamentação (p.e. liberalização dos espaços aéreos e o consequente abaixamento das tarifas aéreas), a regulamentação (p.e., a segurança contra incêndios) e as modificações de concorrência sobretudo a entrada de cadeias internacionais.

5.3.7- AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

O objectivo genérico na competição entre empresas consiste na procura de posições de vantagem competitiva e na sua sustentação. Segundo Michael Porter, em face do confronto entre as cinco forças competitivas numa indústria, «existem três estratégias genéricas potencialmente bem sucedidas para superar os outros concorrentes»¹⁷, são elas:

- a) «liderança no custo total»;
- b) «diferenciação»;
- c) «especialização».

¹⁶Estratégias proactivas incidem sobre a globalidade da organização e são dirigidas para fazer face à mudança que ainda não ocorreu, mas há forte convicção de que venha a ocorrer no médio e longo prazo.

¹⁷Porter, Michael, - obs. cit., p.49

- **'Liderança no Custo Total'**

A empresa que detiver os custos totais mais baixos do mercado para um produto de satisfação equivalente, pode fazer uma de duas coisas: manter-se na sua posição de mercado, embora beneficie de uma margem de lucro superior, ou modificar a sua posição, procurando aumentar a sua quota de mercado relativa. Tendo por objectivo esta última hipótese, uma empresa com vantagem no custo total pode desencadear uma 'guerra' de preços ou intensificar as acções de promoção e publicidade. Estas medidas irão afectar os concorrentes de forma mais que proporcional àquilo que afectam o líder de custo. Isto, devido à margem superior de que este dispõe, em função dos custos totais mais baixos. Assim, a empresa que suportar o custo total mais baixo na indústria, tem possibilidade de 'esgotar' os seus concorrentes antes de se 'esgotar' a si mesma, podendo vir a adquirir-los ou substituí-los, para aumentar a sua quota de mercado.

Os líderes no custo total detêm vantagem negocial dentro de cada categoria de unidades concorrentes, dado que os operadores turísticos só podem vislumbrar aumentar as suas margens de comercialização até ao «nível do concorrente mais eficiente»¹⁸.

Em hotelaria, uma das estratégias conducentes à liderança pelo custo consiste em dispor de uma vasta gama de produtos relacionados entre si, como sejam: hotéis,

¹⁸Porter, Michael, - obs. cit., p.51

casinos, transportes turísticos, parques de diversões, espaços comerciais (lojas) e centros desportivos.

- **'Diferenciação'**

Os produtos 'únicos' são mais ou menos vendáveis, dependendo da sua disponibilidade no mercado (oferta) e da relação entre a intensidade da necessidade que satisfazem e a contrapartida que é requerida. A ausência de concorrência directa é um 'estado de graça' para qualquer produto mas tende a ser efémero. Nos casos em que a intensidade da concorrência é grande, algumas empresas vislumbram sair do 'aperto', fazendo modificações no produto (diferenciação), através da incorporação de maior valor percebido para o cliente, com vista a torná-lo 'único'¹⁹.

A diferenciação, quando sustentada, possibilita lucros acima da média, na medida em que os clientes aceitem pagar um preço superior por serviços que lhe proporcionem satisfação superior ('prémio de preço').

A estratégia de '**diferenciação**' fundamenta-se na aptidão da empresa para realizar com vantagem, uma ou várias actividades críticas comuns a todo o mercado ou a um grupo vasto de segmentos.

¹⁹Porter, Michael, - obs. cit., p.51

- 'Especialização'

As empresas vocacionadas para servir melhor um determinado segmento de mercado, adequam o seu produto às necessidades específicas desse grupo mais restrito de clientes, podendo beneficiar de vantagens de custo (especialização pelo custo) ou oferecer valor para o cliente (especialização pela diferenciação). «A estratégia de especialização visa atender muito bem a um alvo específico»²⁰.

Por exemplo: na zona de Lagos e Praia da Luz (Algarve) há uma elevada concentração de moradias de cidadãos Ingleses. Duas senhoras inglesas, uma a residir perto de Lagos e outra em Inglaterra, exploram naquela região do Algarve um negócio de arrendamento de vivendas particulares por períodos curtos (dias, semanas) com limpeza e manutenção incluídas. Os seus clientes são essencialmente funcionários públicos, bancários e profissionais liberais ingleses. A sua angariação é feita directamente pela sócia que reside em Inglaterra, pela recomendação de antigos clientes ou através dos contactos pessoais dos proprietários das vivendas. A identidade Inglesa fornece a confiança necessária para que as partes contratantes (clientes e proprietários) acordem no negócio. Os clientes pagam em Inglaterra, deslocam-se e têm a garantia de alojamento em Lagos que lhes é dada por uma senhora sua concidadã (sócia em Inglaterra). Os

²⁰Porter, Michael, - obs. cit., p. 52

proprietários entregam a chave das suas casas de férias a uma senhora sua concidadã que reside na 'vizinhança' (sócia em Lagos), para as arrendar e limpar. Esta, recebe os clientes, instala-os, garante a limpeza e manutenção das vivendas, responsabiliza-se por faltas de equipamentos ou mobiliário e tem as casas disponíveis quando os proprietários as requerem para o seu uso pessoal. O pagamento aos proprietários é feito através de um adiantamento em libras que estes recebem pontualmente em Inglaterra.

Outro exemplo: é o caso do restaurante 'The Forte' (nome fictício) nas proximidades de Lagos que, embora aberto ao público em geral, funciona quase exclusivamente com clientes ingleses. O proprietário e dois empregados de bar e mesas são ingleses, a ementa é composta de iguarias típicas inglesas (incluindo as sobremesas), a animação e motivos decorativos são tipicamente ingleses e os preços praticados são superiores à média. Diríamos que este restaurante tem um serviço tipicamente inglês e é dirigido a clientes ingleses.

A estratégia de 'especialização' fundamenta-se na aptidão para realizar com vantagem, uma ou várias actividades críticas para um determinado segmento de mercado.

No exemplo do arrendamento de vivendas, é proporcionada aos clientes a faculdade de usarem e disfrutarem de uma vivenda mobilada e com serviço de

limpeza, como se fosse sua e por um preço razoável, face à prestação. Os laços de 'vizinhança', tanto em Portugal, relativamente aos proprietários, como em Inglaterra, relativamente aos clientes, acrescidos de laços de concidadania e da estrutura simplificada dos intermediários, possibilitam que esta empresa opere com baixo custo e baixa margem de intermediação.

No exemplo do restaurante, os clientes encontram um restaurante-bar com ambiente puramente 'british' (inglês) mas instalado em clima algarvio.

A estratégia de 'especialização' proporciona retornos potenciais acima da média, devido ao *custo mais baixo* que detém no segmento ou devido à obtenção de um *prémio de preço*. A sua vantagem reside na elevada margem de lucro unitário e eventualmente na maior defesa contra concorrentes de grande dimensão ou contra produtos substitutos. Em contrapartida, detém uma menor quota de mercado, por se restringir a um segmento específico.

Em hotelaria, a quota de mercado mais reduzida pode não ser significativa, desde que haja adequação entre a estrutura operacional instalada e o grupo de clientes alvo.

No caso do restaurante 'The Forte', este tem habitualmente a 'lotação completa' dada a elevada pressão da procura naquele local.

Outro exemplo, são os 'hotéis de estrada' que apresentam resultados operacionais superiores à média, devido à sua estrutura de custos com o pessoal ser muito simplificada e flexível em relação às oscilações da procura.

As empresas com estratégias globais que ficam no 'meio termo', entre a diferenciação e o baixo custo, obtêm baixa rendibilidade e tendem a perder quota de mercado. As empresas menos eficientes e com igual nível de eficácia perdem clientes por praticarem preços superiores, ou por não poderem igualar as mais eficientes. Não têm capacidade para as acompanhar em acções de promoção e em descontos para os 'bons' clientes, ou na margem de comercialização oferecida para os intermediários. Nestas empresas, a opção 'por acompanhar os preços' da concorrência implica que tenham que sacrificar a margem de lucro.

As empresas que ficaram pelo 'meio termo' estão em desvantagem em relação às empresas que se especializaram num segmento ou às empresas que conseguiram diferenciar com sucesso para a globalidade dos segmentos. Essa desvantagem deve-se ao facto de não disporem de um produto com satisfação superior (com maior utilidade) ou de um serviço mais personalizado ou ainda, em virtude dos seus concorrentes terem uma imagem superior.

5.3.8- FACTORES A AVALIAR SOBRE OS CONCORRENTES

Uma unidade hoteleira ao definir o seu negócio, caracteriza aquilo que faz ou está empenhada em vir a fazer no futuro próximo. Para uma determinada unidade hoteleira, os seus concorrentes directos são todas as restantes unidades hoteleiras que captam e servem clientes que já consomem (reais) ou poderão vir a consumir (potenciais) nessa unidade.

Apresentamos em seguida uma lista de pontos a considerar sobre os concorrentes. Cada um dos pontos referidos deverá ser mais ou menos aprofundado, dependendo da importância do concorrente e da intensidade da sua ameaça potencial.

LISTA DE PONTOS A CONSIDERAR SOBRE OS CONCORRENTES:

♦ Quem são os nossos concorrentes?

- Quais são?
- Quem os lidera e quais são as provas dadas?
- Qualidade da equipa de gestores séniores;
- Qualidade dos trabalhadores;
- Tipos de incentivos;
- Condições de trabalho;
- Clima de trabalho;
- Qualidade das instalações;
- Qualidade dos equipamentos, mobiliário e decoração;
- Imagem de marca.

♦ Qual a força desses concorrentes?

- Capacidade de alojamento, em quantidade e tipos de aposentos;
- Capacidade de A & B, em quantidade e tipos de restaurantes;
- Capacidade de salas e celebrações, em quantidade e tipos de salas;
- Capacidade de entretenimento, em quantidade e tipos de estruturas e equipamentos;
- Taxas médias de ocupação;
- Volume de vendas global;
- Rendimento médio por cliente;
- Taxa de crescimento médio anual;

- Serviços e produtos complementares.

♦ **A Tecnologia de produção dos concorrentes?**

- Estrutura de custos por departamento;
- Valor acrescentado global;
- Serviços subcontratados;
- Recursos humanos:
 - a) rácio do nº de trabalhadores por cliente;
 - b) rácio do nº de efectivos com mais de um ano de casa, sobre o total de trabalhadores;
 - c) rácio do nº de trabalhadores eventuais;
 - d) média etária dos trabalhadores efectivos;
 - e) custo médio do trabalhador por departamento.

♦ **Caracterização da Estratégia e Objectivos dos Concorrentes:**

- Categoria máxima atribuída;
- Segmentos em que opera (% vendas);
- Posição relativa face aos restantes concorrentes;
- Movimentos estratégicos mais prováveis;
- Disponibilidade de recursos;
- Estratégia actual;
- Objectivos e metas;
- Pontos fortes.

♦ **Os concorrentes contam com aliados poderosos?**

- Dispõem de outras empresas do grupo que sejam nossas concorrentes?
- Dispõem de ligação a consultores especializados em áreas tais como:
 - a) gestão hoteleira;
 - b) sistemas de informação para a gestão hoteleira;
 - c) finanças, contabilidade hoteleira e controlo;
 - d) animação e diversão;
 - e) recursos humanos (formação, motivação, retribuição);
 - f) elaboração de projectos de candidatura a fundos comunitários e subsídios do Fundo de Turismo;
 - g) projectos de construção ou remodelação de empreendimentos turísticos;
 - h) aprovação de localização, pedidos de utilidade turística ou de pedidos de atribuição de categoria máxima para os empreendimentos hoteleiros;
- Dispõem de ligações privilegiadas com operadores turísticos ou agentes de viagens?
- Constituíram associações para formação de uma central de reservas própria?

5.4 A SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

Segmento de mercado designa um grupo homogêneo de clientes, com desejos, preferências e necessidades de compra muito semelhantes entre si e distintos dos restantes indivíduos (ou grupos) no mercado. Um mercado homogêneo (não segmentado) é composto por clientes com gostos e necessidades de compra que formam um único padrão. Os produtos/serviços aí oferecidos, são semelhantes e proporcionam satisfação idêntica a todos os clientes. Nos 'mercados heterogêneos' (segmentados) um produto/serviço 'não diferenciado' proporciona diferentes graus de satisfação conforme os clientes. Os produtos lançados com o objectivo de abarcar o maior número de segmentos (senão todo o mercado) tendem a satisfazer 'igualmente mal' todos esses segmentos. Ao invés, os produtos específicos para cada segmento proporcionam 'maior valor' para os clientes nesse segmento.

O mercado pode ser segmentado atendendo a múltiplos factores:²¹

- a) Geográficos. Entre os quais se incluem os seguintes: (a) o local onde residem ou trabalham os clientes; (b) número de clientes que viajam ou podem vir a viajar; (c) a distância

²¹Blomstrom, Robert L. - Strategic Marketing Planning in the Hospitality Industry , p. 175 sgs.

relativamente aos destinos turísticos; (d) características climatéricas e físicas (época de nevões, chuva e frio).

- b) Demográficos. Entre os quais se incluem características pessoais, tais como: a idade, o sexo, a dimensão e composição média da família, o nível educacional, a nacionalidade e a raça.
- c) Psico-sociológicos. Entre os quais se incluem os diferentes tipos de personalidade, a classe social e o estilo de vida.
- d) Comportamentais, como sejam: a percepção e valorização de atractivos e os motivos de viagem, os momentos de compra, o estatuto social, a lealdade, a profissão e o estado civil.
- e) Económicos, como sejam: o nível médio de rendimento, o tipo de fontes de rendimento (fixos, variáveis) e o reflexo do custo da viagem no rendimento familiar.
- f) De mercado, como sejam: (a) o número de dormidas e outros serviços comprados; (b) a frequência de compra; (c) as garantias de ocupação permanente;

(d) a divulgação que é feita junto de um mercado emissor.

O 'Hotel-Suíte', de cinco estrelas (nome fictício), segmentou o mercado da seguinte forma:

1. Conferências, congressos (35%);
2. Grupos (20,4%);
3. Homens de negócios (12,8%);
4. Clientes directos e reserva directa (9,9%);
5. Operadores turísticos (7,5%);
6. Packages (7,5%);
7. Grátis (3,7%);
8. Clientes passantes (sem reserva) (1,7%);
9. Agências de viagens (1,4%);
10. Trocas (0,1%);
11. Tripulações (0,0%);
12. Permanentes (0,0%).

A segmentação apresentada é comum em muitos hotéis e baseia-se essencialmente na forma de comercialização do produto hoteleiro.

Lundberg²² sugere que a segmentação do mercado dos hotéis de cinco estrelas, com mais de 300 quartos, seja feita segundo quatro categorias principais de factores, que são:

- a) negócios e empresas;

²²Lundberg, Donald E.-The Hotel and Restaurant Business,p.55.

- b) reuniões e grupos em 'congressos e conferências';
- c) viagens, passeios domésticos e internacionais;
- d) formação e incentivos para grupos.

Os hotéis devem reunir um conjunto de estruturas específicas, apropriadas para servir melhor cada segmento. Assim, faremos referência às principais estruturas e serviços indispensáveis em cada uma das categorias referidas:

- a) Para 'Negócios e empresas', é necessário dispor de suítes e penthouses correspondentes às necessidades de 'executivos de topo' e empresários. As salas das suítes podem ser usadas para os 'homens de negócios' receberem convidados (relações públicas, vendas) e para trabalhar. Para servir melhor neste segmento, os hotéis devem ter disponibilidade para prestar serviços de 'health club' (clube de saúde), restaurantes e bares, com permanência de serviço durante 24 horas por dia. Devem dispor de espaços de entretenimento nocturno ('cabarets', discotecas, 'dancing-clubs'). Os homens de negócios pretendem ficar próximos do seu local de encontro ou negócios²³, pelo que é factor crítico de sucesso no segmento a localização central e acessível.

²³Downing, William Q. -Marketing to the Individual Business Traveller- In Strategic Marketing Planning in the Hospitality Industry, p. 292.

b) 'Os grupos turísticos', em muitos hotéis especializados, são coordenados por um director de grupos turísticos que promove a sua captação e assistência após o 'check-in'. A intermediação de agentes e operadores turísticos é um elo fundamental para a captação destes (e outros) tipos de clientes, embora implique partilha do preço (margem de comercialização). A capacidade de coordenação e assistência a grupos turísticos é mais crítica nos 'transfers', nos 'check-in' e 'check-out', na expedição de bagagens e nas excursões. Este serviço é por natureza 'massificado', daí a importância do papel que é desenvolvido por um 'relações públicas'. Este, deve fornecer informações e esclarecimentos personalizados, deve atender reclamações e deve promover e zelar pela boa imagem do hotel.

Os grupos de clientes em formação e incentivos e os acontecimentos (*shows*) comerciais, fazem apelo à combinação entre entretenimento e acções de vendas. Hotéis de 'resort' e hotéis de cidade podem realizar uma parcela significativa de negócios com grupos em formação e campanhas de promoção e vendas.

O segmento conferências e congressos (que no 'Hotel-suíte' representa 35%), geralmente significa '*big money*'²⁴

²⁴Lundberg, Donald E.-obs. cit., p. 56

para os hotéis. Estes clientes tendem a consumir um 'package' especial, negociado grupo a grupo, que inclui dormida, a alimentação e bebidas, o entretenimento e as excursões. A grande parte do consumo que estes clientes realizam é 'dentro do hotel', o que tende a elevar o consumo médio por cliente. Outro elemento relevante, refere-se ao facto dos indivíduos que viajam para assistirem a conferências e congressos, em muitos casos, se fazerem acompanhar pelos respectivos cônjuges, o que constitui uma venda extra.

As empresas devem avaliar os segmentos onde já estão presentes (estratégia actual) e onde poderão vir a estar. Isto, a fim de ponderarem eventuais movimentos estratégicos de entrada e saída nesses segmentos.

O interesse de negócio em cada segmento é avaliado em função de três critérios²⁵;

1. Atractividade (At):

- 1.1 volume de vendas (V.V);
- 1.2 margem de lucro (ML);
- 1.3 taxa de crescimento (Tx.C).

2. Sinergia (S);

3. Factores Críticos de Sucesso e Pontos de Força (FCS \Leftrightarrow PF).

²⁵Sá, Vasconcellos- Planeamento Formal: Uma organização sequencial,p.2

Vasconcellos e Sá propõe que a **atractividade** seja resumida pelo 'valor cumulativo do 'retorno sobre o investimento' (ROI) ao longo de cinco anos ou pelo valor médio dos últimos cinco anos'²⁶. Atendendo à composição e valor dos activos corpóreos, como são os edifícios e terrenos (com vida útil de muito longo prazo, dificilmente convertíveis e com valor patrimonial muito elevado), poder-se-á utilizar para esta análise o rácio de 'rendibilidade operacional das vendas' (resultado operacional/vendas).

A **sinergia** deve ser analisada numa perspectiva qualitativa e quantitativa de acréscimo de vantagens para o actual negócio e para os negócios futuros.

Segundo Vasconcellos e Sá²⁷, a análise e quantificação da sinergia, decorre da diferença de 'retorno sobre o investimento'²⁸ necessário para operar de forma individual em cada novo segmento, comparando esse retorno com o que se obterá com uma suposta actuação conjunta que tenha partilha de recursos.

Para proceder à análise dos ganhos de sinergia segundo este método, devem listar-se todos os recursos e analisar as possibilidades de partilha. Em seguida, deve ser feita uma avaliação bem ponderada do impacte (ganhos

²⁶Sá, Vasconcellos-obs.cit.,p.3

²⁷Sá, Vasconcellos-A practical way to evaluate synergy , 1990

²⁸ $ROI = [(P-C) \times Q] / I$ em que:

P= preço médio de vendas

C= custo variável unitário

I= investimento

Q= quantidades vendidas

ou eventuais perdas) em partilhar cada recurso, relativamente às variáveis custo, preço, quantidade e investimento, necessárias ao cálculo do ROI.

Por exemplo: a partilha de uma máquina pode originar custos mais baixos (optimização da capacidade) ou reduções de investimento. Por outro lado, o 'transporte de imagem' de um hotel de primeira categoria, relativamente a estabelecimentos similares e empreendimentos de diversões, pode possibilitar um 'prémio de preço' ou um aumento das quantidades vendidas.

MODELO PARA MEDIR A SINERGIA²⁹

FACTORES QUE ORIGINAM SINERGIA

FACTORES QUE ORIGINAM SINERGIA											
IMPACTE NO ROI	I RECURSOS PARTILHADOS					II MAIOR UTILIDADE P/ CLIENTE	III MENOR RISCO/ MENOR CUSTO	IV MAIOR PODER		V EFEITO SOBRE INPUTS-COMPRAS	
	RECURSOS INTANGÍVEIS										
	RECURSOS FÍSICOS										
	DIRECTOS (LINHA)	INDIRECTOS (STAFF)	IMAGEM	CANAIS DISTRIBUIÇÃO	DIREITOS PROPRIEDADE						
PREÇO DE VENDA MÉDIO											
CUSTO VARIÁVEL POR UNIDADE VENDIDA											
QUANTIDADE VENDIDA											
INVESTIMENTO											
OBSERVAÇÕES	Referentes aos Departamentos de linha : Lavandarias, com- pras, arma- zéns, 'salas' versus alojamento e A&B.	Referente aos Departamentos de staff: Planeamento, Assessoria Jurídica, Secretariado.	Cadeias internacionais de hotéis 'RITZ'	Centrais de reservas	- Uso da marca internacional versus marca própria.	Cadeias internacionais, grupos turísticos: ligação entre produtos/ serviços.	Diversificar reduz o risco: rupturas financeiras e falência, variações de vendas. Implica maior aproveitamento de existências, equipamento e financiamento mais barato.	Maior poder negocial com os intermediários. Vendas directas nos principais mercados.	Programas informáticos de gestão hoteleira integrada.	Descontos e facilidades para o cliente. (Périplos)	Descontos de quantidade e maior regularidade nas visitas de vendedores.

²⁹ Adaptado do original: A Practical Way to Evaluate Synergy (Vasconcellos e Sá)

FACTORES QUE ORIGINAM SINERGIA

FACTORES QUE ORIGINAM SINERGIA											
IMPACTE NO ROI	VI		VII	VIII		IX		X			SOMATÓRIO DOS EFEITOS PECUNIÁRIOS Σ
	DECRÉSCIMO DE CUSTOS DADA A PARTILHA DE MAIORES RECURSOS		TRANSFERÊNCIAS DE DINHEIRO	TRANSFERÊNCIAS		CUSTO DA SINERGIA		CAUSAS DE SINERGIA NEGATIVA			
		MECANIZAÇÃO		CONHECIMENTOS	INFLUÊNCIA	COMPROMISSOS	COORDENAÇÃO	IMAGEM	CONHECIMENTO / INFLUÊNCIA	CULTURA	
PREÇO DE VENDA MÉDIO											
CUSTO VARIÁVEL POR UNIDADE VENDIDA											
QUANTIDADE VENDIDA											
INVESTIMENTO											
OBSERVAÇÕES	'Lei dos 2/3 Em recursos físicos', como edifícios, armazéns: se duplicar a área triplica o volume..	Produzir maior quantidade pode justificar equipamentos mais sofisticados.	Portfolios diversificados podem financiar-se internamente dado que uns originam fundos ('vacas leiteiras') que outros consomem ('pontos de interrogação')	Do cliente. Dos intermediários De serviços afins, como transportes turísticos e diversões. Da produção de alojamento e alimentação e bebidas (hospitais e prisões).	Relacionamento com instâncias governamentais e Administração Pública.	O compromisso entre o negócio hoteleiro e DRHP (actuação conjunta) pode trazer inconveniente para um dos negócios.	Custos de coordenação e controlo: - pessoas - tempo - dinheiro Tecnologias de informação reduzem custos. 'Information Based Organizations (Drucker)	Hotel de luxo versus hotéis baixo preço/baixa qualidade	Negativos quando não são adequados a ambos os negócios. (construção civil versus hotelaria)	Barreiras culturais entre negócios (hotelaria versus construção civil)	Factores qualitativos difíceis de valorizar devem ser referenciados por uma letra (A) e descritos em legenda.

NOTA: As casas que estão sombreadas significam a inexistência de impacte.

O valor inicial do retorno esperado sobre o investimento (ROI), é calculado presumindo tratar-se da entrada de uma unidade independente (isolada) no segmento (modelo de comparação com sinergia zero). Posteriormente, esse valor deve ser corrigido pelos valores percentuais que resultam da aplicação do modelo antes referido, às unidades que tenham actuação conjunta e partilhem recursos. O montante de sinergia assim calculado (acréscimo do ROI), determina a 'vantagem comparativa' da unidade diversificada face a actuações isoladas nesse negócio.

O último critério consiste na avaliação comparativa entre os '**Factores Críticos de Sucesso**' e os '**Pontos de Força**', o que determina a existência ou não de '*competências distintivas*' por parte da empresa. Por outras palavras, determina se esta tem ou não 'excelência de desempenho' para actuar num segmento específico. O primeiro passo para esta avaliação deve consistir em determinar os factores críticos de sucesso de cada segmento.

Segundo Vasconcellos e Sá, '**factores críticos de sucesso**' são «aquelas variáveis (tarefas) que devem ser desempenhadas particularmente bem para uma instituição ter melhor desempenho que a concorrência».³⁰

Em cada segmento existem alguns factores que são os principais 'determinantes de compra' e podem levar o

³⁰Sá, Vasconcellos-Como encontrar os Factores Críticos de Sucesso, p.3

cliente a mudar de produto, a comprar com maior ou menor intensidade, ou não comprar. A sua decisão de compra depende do 'valor percebido do produto' *versus* os recursos que o cliente tem para dispendir em função da necessidade que for manifestada.

Por exemplo: suponhamos que o 'Hotel-Suíte' identificou para o segmento 'homens de negócios', os seguintes factores críticos de sucesso:

a) Profissionalismo no serviço:

- eficiente (rápido, correspondente ao pedido e bem executado à primeira);
- disponível 24 h/dia;
- satisfazer exigências específicas (reuniões, comunicações, documentação e contactos).

b) Localização central:

- proximidade do local de negócios;
- acesso a transportes para o aeroporto.

c) Aposento "suíte":

- quarto mais sala de trabalho e negócios;
- receber convidados.

d) Espaços de entretenimento, refeições e desporto:

- bares e restaurantes com ambiente selecto (negócios 24h/dia);

- entretenimento em '*cabarets*' e '*dancings*';
- manutenção física em '*health club*' e desporto.

Apresentamos a seguir, uma Matriz para Avaliação do Desempenho nas variáveis que são consideradas Factores Críticos de Sucesso, em cada segmento de mercado.

FIGURA - 8

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NOS FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO	PONTOS DE FRAQUEZA (PF)		χ	PONTOS DE FORÇA (PF)	
	1	2		4	5
a) Profissionalismo no serviço: - eficiente (rápido, correspondente ao pedido e bem executado à primeira); - disponível 24 h/dia; - satisfazer exigências específicas (reuniões, comunicações, documentação e contactos).				4	
b) Localização central: - proximidade do local de negócios; - acesso a transportes para o aeroporto.			3		
c) Aposento "suíte": - quarto mais sala de trabalho e negócios; - receber convidados.				4,5	
d) Espaços de entretenimento, refeições e desporto: - bares e restaurantes com ambiente selecto (negócios 24h/dia); - entretenimento em 'cabarets' e 'dancings'; - manutenção física em 'health club' e desporto.			3		

Nota: Os FCS apresentados referem-se ao exemplo 'Hotel Suíte'

A avaliação de desempenho em cada uma das actividades críticas é feita através da comparação dos factores críticos de sucesso com os pontos de força (ou fraqueza). Para tal, os FCS devem apresentar-se ordenados segundo a sua importância, sendo o primeiro o mais forte determinante de compra. Em seguida, deve ser avaliado o grau de desempenho da empresa em cada FCS, numa escala de 1 a 5, em que o 1 significa estar entre o grupo dos piores ou ser o pior, o 3 significa desempenho idêntico à média dos concorrentes e o 5 significa ter o melhor desempenho na indústria. Com base na matriz de avaliação do desempenho nos Factores Críticos de Sucesso, constroem-se gráficos cartesianos que associam os FCS de dois em dois, um representado no eixo das ordenadas outro no eixo das abcissas. Na escala de 1 a 5, posiciona-se a empresa em análise e os seus principais concorrentes. Para resumir a pontuação obtida nesses dois FCS, há que multiplicar a pontuação que foi atribuída a cada um [Hotel Suíte ($FCS1 \times FCS2$) = $4 \times 3 = 12$]. Atendendo a que esta escala obriga a posição média na indústria a ser igual a 3, deve resumir-se a posição competitiva da empresa nesses FCS, através da seguinte fórmula³¹:

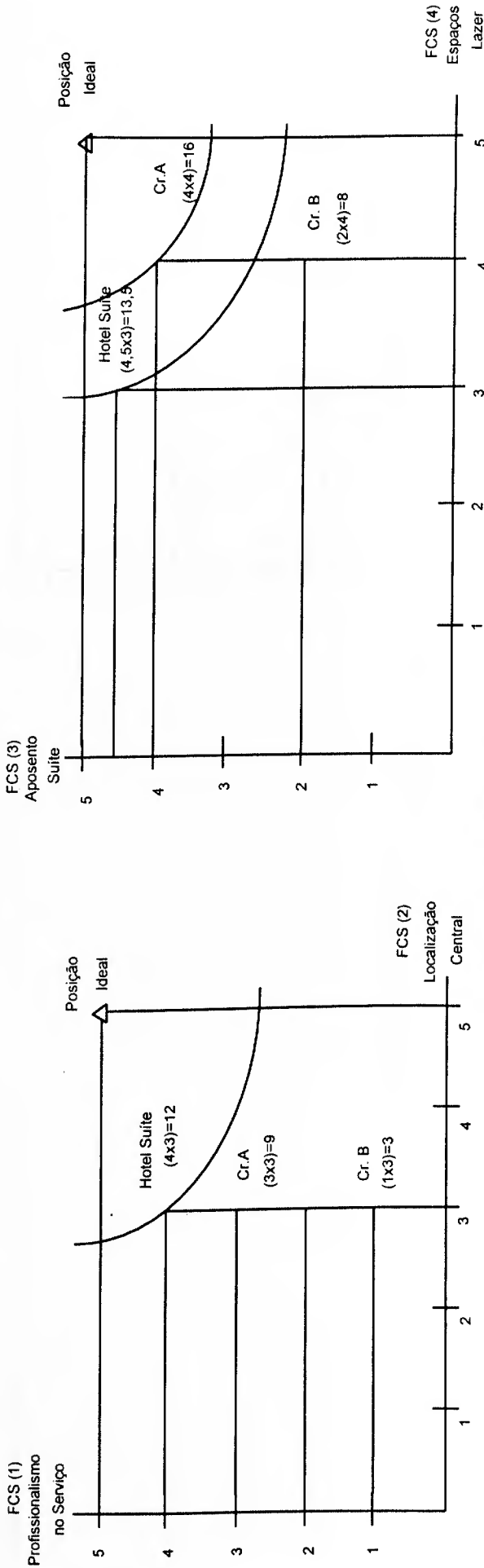
$$RPC = (RFCS_{i-h} - \text{Média da Indústria}) / \text{Média da Indústria}.$$

Apresentamos a seguir um exemplo aplicado ao hotel Suíte, em que é feita a comparação entre este hotel e os seus dois principais concorrentes, Cr.A e Cr.B (fictício).

³¹RPC- Resumo da posição competitiva

RFCS_{i-h} -Resumo do Factores Críticos de Sucesso i e h

GRÁFICOS DE COMPARAÇÃO ENTRE 'FCS'



RESUMO DA POSIÇÃO COMPETITIVA

RPC -> $\frac{RFCS - 9 (3x3)}{9 (3x3)}$

Hotel Suite -> $\frac{12 - 9}{9} = \frac{3}{9} = \frac{1}{3} = 0,33$ (acima da média)

Concorrente A (Cr.) -> $\frac{9 - 9}{9} = 0$ (média)

Concorrente B (Cr.) -> $\frac{3 - 9}{9} = \frac{-6}{9} = \frac{2}{3} = 0,67$ (abaixo da média)

Hotel Suite -> $\frac{13,5 - 9}{9} = \frac{4,5}{9} = \frac{1}{2} = 0,5$

Concorrente A (Cr.) -> $\frac{16 - 9}{9} = \frac{7}{9} = 0,78$

Concorrente B (Cr.) -> $\frac{8 - 9}{9} = -\frac{1}{9} = -0,11$

RESUMO DA POSIÇÃO COMPETITIVA

Hotel Suite : $0,33 + 0,5 = 0,83$

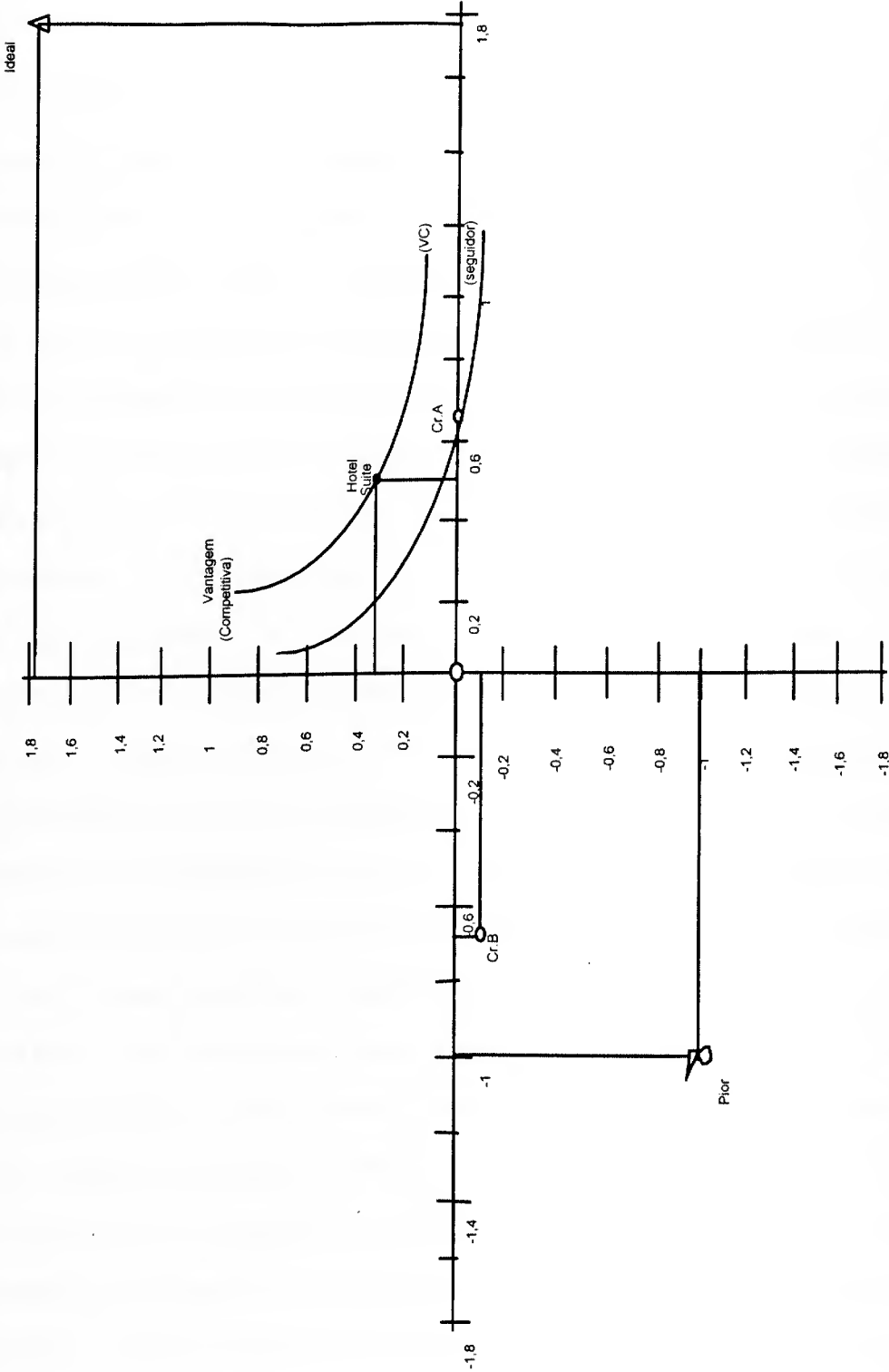
Cr. A : $0 + 0,78 = 0,78$

Cr. B : $-0,67 + (-0,11) = -0,87$

Ideal $\rightarrow 1,78 + 1,78 = 3,56$

Pior $\rightarrow -0,89 + (-0,89) = (-1,78)$

GRÁFICO RESUMO DA POSIÇÃO COMPETITIVA



Pela análise dos dados das figuras 9 e 10, pode concluir-se que o 'Hotel-Suíte' apresenta uma posição de 'vantagem competitiva' em relação aos seus principais concorrentes. Uma empresa que em determinado momento revele ter vantagem competitiva num segmento, pode ver-se ultrapassada ou preterida em consequência do avanço de concorrentes mais rápidos (mais poderosos) ou devido a alterações do mercado. A posição ideal, referida nos gráficos, representa a consciência do distanciamento ('GAP') entre a empresa com melhor desempenho e a necessária 'identificação com o cliente'. Uma empresa líder, para avançar em direcção às preferências dos clientes sem enfraquecer a sua vantagem, deve procurar manter a distância que a separa dos seus concorrentes mais poderosos e mais próximos. Como afirma Vasconcellos e Sá, «uma empresa deve especializar-se não no que faz melhor (tem vantagem absoluta), mas naquilo que faz muito melhor que a concorrência»³². Ao invés, uma empresa que não revele vantagem competitiva em qualquer dos factores críticos de sucesso de determinado segmento com o qual esteja fortemente comprometida (em termos de barreiras de saída), deve procurar melhorar o desempenho nos factores em que a desvantagem é menor.

³²Sá, Vasconcellos- Planeamento numa pequena empresa, p.11

5.5 OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO

Oportunidades de negócio são hipóteses novas e/ou mais vantajosas de negócio com que se deparam as unidades económicas numa ou várias das seguintes dimensões: produto, cliente, necessidades do cliente, área geográfica, funções da 'cadeia de valor' e tecnologia empregue.

As oportunidades de negócio podem ser inovações ou não inovações. As inovações são negócios pioneiros (lançados no mercado pela primeira vez) e consistem em fazer aquilo que ainda ninguém faz³³. Podem detectar-se inovações através da análise do ambiente (Matriz de Oportunidades e Ameaças), da análise interna da empresa e da análise da concorrência no mercado.

As oportunidades não inovações são negócios novos para uma empresa (na sua natureza ou intensidade), mas já existentes no mercado (já praticados por outros). As não inovações resultam da segmentação do mercado³⁴.

³³Uma viagem de diversão a bordo de um 'Mig-21 supersónico' é uma inovação de negócio (um serviço novo) surgida recentemente nos EUA.

³⁴Sá, Vasconcellos, Vinte reflexões sobre o Planeamento: Teaching note, p.19

As oportunidades de negócio podem ser exploradas por empresas novas que se constituem para esse efeito³⁵, por empresas já existentes no mercado que operam num negócio afim (com ganhos de sinergia), ou por outras empresas que operam em negócios muito diversos (conglomerados).

Philip Kotler³⁶ propõe uma tipologia das oportunidades de crescimento em que caracteriza o 'crescimento intensivo', 'integrado' e 'diversificado'. As oportunidades de negócio constituem alternativas estratégicas para as empresas presentes ou potenciais entrantes no mercado.

5.6 AS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

As empresas devem questionar-se sobre:

- Qual é o seu negócio actual?
- Qual o negócio em que querem estar no futuro?

A mudança do negócio actual para o negócio futuro ou a modificação de intensidade com que a empresa opera em qualquer segmento, é designada por movimento estratégico.

O conjunto de alternativas estratégicas que se colocam a uma empresa sempre que esta enceta um movimento estratégico é vasto e complexo.

³⁵O caso da empresa Norte-Americana 'Vôos Mig-21' (nome fictício) para viagem de diversão em avião supersónico.

³⁶Esta matéria será abordada no ponto seguinte, a propósito das estratégias de crescimento.

Segundo Jauch e Glueck³⁷, a nível de opções de negócio, as estratégias genéricas alternativas são quatro, a saber: **estabilidade, defesa, crescimento e estratégias combinadas.**

Assim, uma empresa pode modificar o seu negócio actual (e alterar a missão) se expandir ou restringir a sua gama de produtos, o mercado onde opera ou as funções que desenvolve para acrescentar valor. Mesmo mantendo o seu negócio actual, uma empresa modifica a sua estratégia se modificar a intensidade e a forma como opera em qualquer dos segmentos do mercado.

As **estratégias de estabilidade** consistem em manter o mesmo negócio nos mesmos segmentos de mercado e com a mesma intensidade, em termos de rendibilidade e quota de mercado. As empresas que assim procedem, têm a percepção de que estão a ter 'bom desempenho' no seu negócio actual e pretendem continuar a actuar da mesma forma no futuro.

Contudo, há uma diferença significativa entre a decisão estratégica de manter o negócio nos moldes em que tem vindo a ser desenvolvido e o consentimento de continuar a 'fazer o que sempre fez', sem ter consciência das oportunidades e ameaças que se lhe deparam. No primeiro caso, pressupõe-se que houve planeamento estratégico e a decisão é consubstanciada na análise dos factores que antes referimos. No segundo caso, o consentimento de continuar advém da falta de interesse ou

³⁷Jauch, Lawrence; Glueck, William.- ob. cit. p.203 segs.

capacidade para equacionar hipóteses alternativas de negócio.

As *estratégias de estabilidade*³⁸ podem reverter de quatro formas:

- a) *Imutabilidade*. Traduz-se pela ocorrência de pequenos ajustamentos devido à evolução de premissas de base como a inflação, taxa de câmbio ou taxa de juro. Quando há a percepção de que o negócio está a desenvolver-se favoravelmente ou se há falta de interesse ou de capacidade para fazer uma reflexão estratégica aprofundada, a tendência é para a imutabilidade.
- b) *Colheita*. Traduz-se pela opção em maximizar o lucro imediato em detrimento do crescimento e do fortalecimento para o futuro.
- c) *Pausa*. Traduz-se numa contenção após uma fase de crescimento acelerado. O crescimento sustentado muitas vezes requer pausas para recuperar investimentos realizados e firmar os alicerces do crescimento futuro.
- d) *Precaução*. Traduz-se em a empresa se abster de crescer devido ao receio de perturbações futuras. A precaução das empresas aumenta quando é

³⁸Nesta matéria seguimos igualmente as lições sobre Gestão Estratégica do Prof. Doutor Vítor Gonçalves, proferidas aos mestrandos em gestão, 1991/1992 -ISEG

previsível que ocorra uma mudança desfavorável a nível dos mercados, das tecnologias ou da legislação em vigor.

As empresas que seguem estratégias de estabilidade durante períodos longos tendem a desajustar-se do mercado e a perder competitividade.

As **estratégias defensivas** consistem na concentração dos recursos da empresa nos segmentos mais atractivos do negócio actual, onde esta detém ou procura alcançar vantagem competitiva. Também poderá resultar da necessidade de expurgar as áreas de negócio ou funções menos atractivas para vitalizar aquelas que são mais atractivas.

As estratégias defensivas podem igualmente reverter numa das cinco formas seguintes:

a) *Reviravolta (Turn around)*. Traduz-se pela modificação de uma tendência desfavorável para um estado de maior favorabilidade. Uma reviravolta estratégica visa evitar um mal maior e implica muitas vezes a redução de custos e a eliminação de linhas de negócio menos rentáveis.

b) *Desinvestimento*. Traduz-se na saída calculada de um negócio sem interesse para a empresa. O desinvestimento é resultado da diminuição da

atractividade de um negócio, da intensificação da concorrência, da falta de recursos para prosseguir ou da necessidade de transferir recursos para outro negócio mais atractivo. O desinvestimento pressupõe o abandono do negócio por falta de viabilidade económica. O desinvestimento deve ser ponderado com a antecedência necessária para que a saída se dê no momento mais oportuno. O planeamento estratégico, é necessário até nos casos em que se conclua pela necessidade de abandonar o negócio, determinando quando e em que circunstâncias isso deve ser feito.

c) *Transferência*. Traduz-se numa mudança total de um negócio para outro. A transferência dá-se quando há interesse em mudar e há capacidade de gestão e competência técnica, para operar nesse novo negócio. Por exemplo: algumas transferências da construção civil para a hotelaria não têm sido bem sucedidas por falta de capacidade técnica e de capacidade de gestão. Os contratos de gestão com empresas gestoras de hotéis poderão constituir uma alternativa em situações desta natureza.

d) *Empresa cativa*. Traduz-se na passagem a uma situação de dependência, em que uma empresa

prescinde de funções principais (p.e. produção ou distribuição) que passam a ser desempenhadas por outra.

e) *Liquidação*. Traduz-se na venda plena ou na dissolução da empresa. Embora sendo uma solução de último recurso, a liquidação em tempo útil possibilita salvaguardar os interesses básicos dos accionistas e eventualmente dos colaboradores.

As empresas, por vezes, são impelidas pelas condições de mercado, nomeadamente pelos seus concorrentes, a restringirem-se a um determinado negócio, a um determinado segmento ou a um reduzido grupo de funções principais, onde têm melhor desempenho. Esta estratégia é positiva, nomeadamente quando a empresa restringe o seu negócio e com isso consegue fortalecer a sua posição competitiva nos negócios em que permanece.

As **estratégias de crescimento** caracterizam-se pela expansão de uma ou várias áreas de negócio: produtos, mercados ou funções.

A expansão ocorre para reforçar o negócio actual, complementando-o com outros em que haja forte partilha de sinergia, ou para aplicar disponibilidade de recursos em negócios considerados mais atractivos em termos de margem de lucro, taxa de crescimento ou quota de mercado.

Para caracterizarmos as estratégias de crescimento recorreremos à tipologia das oportunidades de crescimento proposta por Philip Kotler³⁹, antes referidas como:

- 'crescimento intensivo';
- 'crescimento integrado';
- 'crescimento diversificado'.

As '**estratégias de crescimento intensivo**'⁴⁰ dentro do actual negócio, são designadas por:

- a) '*Penetração de mercado*'. Consiste em intensificar as vendas (esforço de marketing) no actual mercado; p.e.: as promoções hoteleiras ou os descontos especiais em determinados mercados.
- b) '*Desenvolvimento do mercado*'. Consiste em abarcar novos mercados (ou segmentos); p.e.: a remodelação de alguns hotéis de três e quatro estrelas no Algarve, com construção de estruturas como clubes-de-saúde e piscinas aquecidas, permitiu-lhes abarcar o segmento de aposentados no mercado inglês, durante o período de 'época baixa'.
- c) '*Desenvolvimento do produto*'. Consiste em desenvolver produtos novos (relacionados com os actuais) para o mercado actual; p.e.: os '*packages*' hoteleiros específicos para mercados determinados onde a empresa já tem experiência de vendas.

³⁹Kotler, Philip.-obs.cit. p.79 segs.

⁴⁰Kotler, Phillip,-Marketing, p.79 segs.

As '**estratégias de crescimento integrado**' resumem-se às três modalidades seguintes:

- a) *Integração vertical 'a montante'*; p.e.: um grupo hoteleiro que adquire uma empresa de construção civil e se especializa em construção de hotéis;
- b) *Integração vertical 'a jusante'*; p.e.: um hotel que adquire uma agência de viagens;
- c) *Integração horizontal*; p.e.: um hotel de 5 estrelas que adquire os seus dois maiores concorrentes, baseado na perspectiva de forte crescimento do mercado e na excelente localização de que estes disfrutam.

As '**estratégias de crescimento diversificado**' são designadas por:

- a) '*Diversificação concêntrica*', em que a expansão se dá para produtos ou mercados com maior sinergia (em termos tecnológicos ou de marketing) com os actuais, ou entre si; p.e.: um hotel-apartamento que entra no negócio da habitação periódica (DRHP), tira partido das instalações e da gestão, mas o negócio é diferente do hoteleiro. Outro exemplo, é o caso de empresas hoteleiras de primeira categoria que diversificam para áreas tais como: exploração de casinos, campos de golfe, centros de congressos, marinas, entre outros. A imagem e a relação privilegiada com os clientes possibilitam-lhes

oferecer uma gama mais abrangente de produtos relacionados com reforço mútuo e partilha de sinergia a nível de marketing.

- b) '*Diversificação horizontal*'. Consiste em produzir e/ou comercializar novos produtos (não relacionados com os actuais) para os actuais mercados; p.e.: um hotel pode entrar no negócio dos rent-a-car, venda de produtos locais (de artesanato, barcos de recreio, produtos de luxo), consultoria jurídica para homens de negócios. Isto, devido ao seu conhecimento e relacionamento privilegiado com o cliente.
- c) '*Diversificação conglomerada*'. Consiste em produzir e/ou comercializar novos produtos para novos mercados; p.e.: hotel que entra no negócio do desenvolvimento e comercialização de software e comercialização de hardware, devido à elevada rendibilidade e forte taxa de crescimento destes negócios.

As estratégias de crescimento possibilitam à empresa investir os seus recursos disponíveis (ou acessíveis) e obter maior retorno desse investimento, nomeadamente, através do reforço mútuo entre o negócio actual e os negócios futuros (sinergia). As empresas também poderão empenhar-se em crescer para fortalecerem o seu 'portfolio' de negócios, utilizando os recursos gerados

por negócios em fase de maturidade e com '*cash flow*' fortemente positivo, para financiar negócios novos numa fase de introdução ou de crescimento no mercado mas que revelem forte atractividade.

As **estratégias combinadas** caracterizam-se pela associação de estratégias de estabilidade, defesa e crescimento. As estratégias combinadas podem associar várias estratégias em diferentes Unidades Estratégicas de Negócio (UEN)⁴¹, ou empregam essas estratégias de uma forma sequencial em determinada UEN.

Uma empresa que disponha de diversos produtos em mercados diferentes, com ambiente e concorrência diferente, tenderá a optar pelas orientações estratégicas que mais se adequem a cada realidade de negócio nas diferentes UEN.

5.7 COMO FORMULAR A ESTRATÉGIA

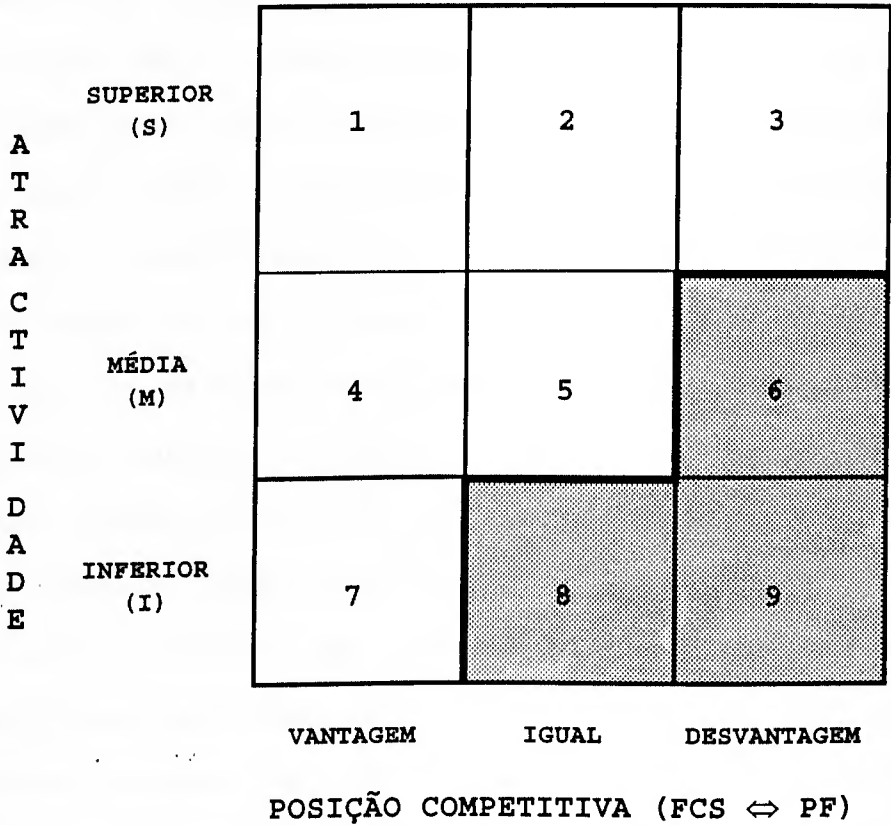
As empresas devem equacionar periodicamente (em cada ciclo de planeamento) qual a alternativa estratégica que devem adoptar para orientar a sua acção no futuro. A escolha da estratégia futura é feita através da avaliação das áreas de negócio actuais, acrescidas do conjunto de oportunidades detectadas durante o processo de planeamento.

⁴¹UEN caracteriza uma empresa ou parte da empresa com grande autonomia, que enfrenta uma concorrência distinta, tem processos de comercialização e/ou produção distintos em áreas de mercado distintas e os impactes recíprocos com outras UEN são mínimos.

A Matriz de Avaliação Estratégica ('bota') é um método de aplicação simples que pode ser utilizado para determinar de entre as áreas de negócio actuais quais os segmentos de mercado que devem ser abandonados ou não.

FIGURA - 11

MATRIZ DA AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA (MAE)



Os segmentos colocados nas casas 6,8 e 9 (bota) da 'MAE', são segmentos estrategicamente menos interessantes, pelo que deve ser considerada a hipótese do seu abandono.

Para aplicar este método de avaliação estratégica, o primeiro passo consiste em medir a atractividade de cada segmento de mercado em termos dos critérios, já antes referidos, da margem de lucro, taxa de crescimento e quota de mercado. As três variáveis da atractividade nem sempre estão relacionadas entre si e o seu peso relativo depende de cada caso concreto. Por este facto, a avaliação da atractividade dos segmentos pode ser resumida pelo valor cumulativo ou pelo valor médio do ROI, como antes se referiu, ou pode resultar de uma avaliação heurística dos gestores. No presente caso, vamos referir-nos à avaliação heurística feita pelos gestores envolvidos no planeamento, em termos de três posições: superior, média e inferior. Para resumir a posição competitiva deve proceder-se como se exemplificou anteriormente (figs. 9 e 10).

Caso a empresa em análise disponha de uma posição competitiva superior aos concorrentes, diz-se que tem vantagem competitiva; se dispõe de uma posição idêntica, diz-se que está em igualdade; se a sua posição é inferior, diz-se que está em desvantagem.

Retomando o exemplo do hotel Suíte (figs. 9 e 10) recordamos que a sua posição competitiva no segmento 'homens de negócios' foi de 0,83, o que lhe dava vantagem

competitiva. Supondo que em termos de atractividade este segmento foi considerado como médio, na 'MAE' seria colocado na 4ª casa (fora da 'bota').

Após a avaliação de todos os segmentos pelo método da Matriz de Avaliação Estratégica, deverá ser efectuada outra 'workshop' para avaliar a sinergia dos segmentos com maior interesse estratégico (os que não caem na 'bota') e proceder a uma nova selecção com base na **sinergia** (Cf. Fig.7). Por último, deverá ser feita uma selecção heurística com base no conhecimento que os gestores têm do negócio. Os segmentos considerados mais atractivos, com maior sinergia e onde a empresa dispõe de vantagem competitiva devem constituir o núcleo da futura estratégia.

A estratégia que a empresa pretende adoptar no futuro deverá gerar consenso em seu torno e ser exequível.

5.8 A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Implementar a estratégia consiste em aplicar os recursos disponíveis (financeiros, materiais e humanos), da forma mais adequada (e não proporcional) pelos diferentes departamentos e secções da empresa, atendendo à contribuição que dão para os programas estabelecidos, os quais visam a prossecução dos objectivos organizacionais.

Após ter sido definida a estratégia e estabelecidos os objectivos, devem ser explicitados os seguintes aspectos:

1. Quais os programas e as actividades necessárias para prosseguir os objectivos e implementar a estratégia?
2. Quem deve ser designado para coordenar e realizar essas actividades?
3. Como garantir um desempenho com sucesso (controlo de resultados e acompanhamento)?
4. Qual o interrelacionamento e impactes recíprocos entre as actividades?

Um programa é composto por um conjunto de actividades interrelacionadas, desenvolvidas preferencialmente sob uma coordenação conjunta.

Por exemplo: o programa de animação de um hotel pode desenvolver actividades como espectáculos de circo, concursos de pintura ou aulas de 'dança pop' para crianças, deixando os pais livres para praticarem golfe, assistirem a um espectáculo de ópera ou jogarem num casino.

Oferecer animação específica para crianças possibilita rendibilizar estruturas de apoio em horas de procura reduzida (ginásios, parques de diversões e jogos) e liberta os adultos para consumirem mais nos bares e casinos e praticarem actividades como a caça, a pesca e o golfe.

O programa de animação pode contribuir para aumentar as vendas de alimentação e bebidas, pode gerar receitas próprias (venda de ingressos) e pode constituir um elemento diferenciador do 'produto hoteleiro' que aumente a capacidade de atrair clientes ao hotel (reforço da posição competitiva).

Os programas são compostos por actividades que preferencialmente, devem ser realizadas sob coordenação e/ou execução conjunta e englobam ainda as políticas orientadoras e as regras de actuação.

As políticas explicitam as formas de comportamento mais favorável à empresa, dentro de determinados limites de enquadramento.

As regras são formas proibitivas ou obrigatórias de actuar e não deixam margem de adaptação para proceder em contingências específicas. Só devem ser estipuladas regras quando haja possibilidade de as fazer cumprir e quando as formas imperativas que estipulam sejam as mais preferíveis.

Os programas devem assegurar a concordância entre o(s) objectivo(s), políticas e regras.

Suponhamos que a opção estratégica de um hotel consiste em entrar no segmento 'aposentados', nos mercados da Europa do Norte e Europa Central. Para tal, cria estruturas específicas de apoio e contrata operadores turísticos locais, especializados neste segmento. O seu objectivo é comercializar 25% do

alojamento nesse segmento em 1994. Uma política consistente com o objectivo apresentado, poderá ser a indicação para o hotel *não comercializar activamente produtos destinados essencialmente a grupos de jovens estudantes*, dadas as preferências muito distintas e algo incompatíveis entre os dois segmentos (animação versus descanso). Uma regra disciplinadora do serviço que o hotel se propõe prestar de forma mais favorável para este segmento, poderá ser a *obrigatoriedade de manter silêncio a partir das dez horas da noite* pelas seguintes formas:

- 1- reduzir o som da música ambiente, regulando-o para o mínimo;
- 2- não operar com máquinas ou equipamentos ruidosos;
- 3- não promover animação ou diversões exteriores em átrios ou jardins do hotel, desde que estas possam afectar a tranquilidade nos quartos.

Devem ser disponibilizados os recursos necessários para implementar e executar com êxito cada programa. Contudo, uns programas deverão ter mais recursos à sua disposição do que outros. Isso dependerá do conjunto de actividades que realizam e do grau de importância que têm para a realização dos principais objectivos.

5.9 O CONTROLO

Cada programa deve estipular os mecanismos e os processos de controlo que o regulam.

As políticas, como se disse, são orientadoras e indicativas da acção, embora deixem margem para os colaboradores actuarem em cada momento, segundo os condicionalismos da situação envolvente.

As regras explicitam de forma clara, o que impreterivelmente deve e não deve ser feito. Em muitos casos, poder-se-á ir ao ponto de estabelecer sanções ou punições por incumprimento.

As metas de curto prazo, encadeadas ou não, contribuem para subdividir e escalonar os objectivos de duração mais longa e avaliar com precisão os resultados. Também introduzem medidas correctivas capazes de garantir o cumprimento muito aproximado desses objectivos face aos fins pretendidos pela empresa.

• Processo Básico de Controlo

Controlar consiste em comparar os resultados obtidos em cada acção relevante, com os padrões de referência (objectivos) e em identificar e procurar corrigir os desvios encontrados.

A actividade de controlar está directamente relacionada com o planeamento, devendo ocorrer uma em associação com outra.

Os custos de controlar devem ser ponderados em relação ao benefício que daí advém. Quando os custos de controlar forem superiores ao benefício, é preferível simplificar o controlo ou prescindir dele, englobando essa acção num conjunto de acções mais vasto e fazer um controlo genérico.

O estabelecimento de padrões de referência requer a identificação de indicadores de medida, quantitativos e/ou qualitativos, os mais adequados para proceder à comparação com os resultados mais importantes. Os padrões de referência podem ser:

- a) objectivos organizacionais estabelecidos em cada processo de planeamento;
- b) valores históricos (média dos últimos cinco anos);
- c) valores médios da indústria;
- d) valores do concorrente com melhor desempenho na indústria.

A avaliação de desempenho deve ser feita de modo a possibilitar a comparação com os padrões estabelecidos. O desempenho susceptível de ser quantificado de forma objectiva (operações físicas) deve constituir a base de

análise para os indicadores de produtividade do trabalho físico.

O trabalho intelectual é o mais complexo de avaliar e dele depende a eficácia do trabalho físico. A capacidade de gestão, a criatividade e as actividades de coordenação, de planeamento e controlo, as quais são desenvolvidas nos níveis hierárquicos intermédios, são actividades não directamente produtivas. Por este facto, 'o valor' que geram é acrescentado de forma indirecta, ao nível das actividades directamente produtivas. O trabalho intelectual é avaliado pelos resultados operacionais sobre que incide ou pelo julgamento de avaliadores.

Para reduzir a subjectividade desta avaliação, é conveniente repartir a responsabilidade desse julgamento por mais do que um avaliador, de preferência com perspectivas diferentes e que se completem.

Por exemplo: a governanta de andares, no que respeita ao seu contributo intelectual, poderá ser avaliada pela governanta geral ($\cong 30\%$), pelas reclamações ou elogios de clientes ($\cong 25\%$), pelos seus pares ($\cong 20\%$) nomeadamente o chefe da recepção, da lavandaria, de compras e da manutenção, pelos seus subordinados ($\cong 20\%$) e por auto-avaliação ($\cong 5\%$).

A avaliação do trabalho intelectual requer a fixação prévia de padrões de referência que sejam claros, tanto em termos de satisfação dos clientes, como de relacionamento e capacidade de liderança para com os subordinados. Requer também flexibilidade e colaboração

em relação aos colegas de outras áreas com maior responsabilidade e maior interrelacionamento entre si.

Após a identificação de desvios, deve proceder-se à análise da sua natureza (favoráveis, neutros e desfavoráveis) e da sua intensidade. Em função disto, deve ser desencadeado um processo de averiguação de causas, relativamente aos desvios considerados significativos.

Nesta fase, é fundamental a participação dos responsáveis ou executantes que directamente contribuíram para esses desvios.

A Gestão Participada por Objectivos favorece o controlo no curto prazo e facilita a criação de mecanismos mais adequados para avaliar o desempenho e sobretudo, para indagar as causas dos desvios que ocorreram.

Em seguida, é necessário elaborar um plano de acções correctivas dos desvios. Também aqui a participação dos colaboradores directamente envolvidos é fundamental.

A última fase, refere-se à implementação das acções correctivas. Para isso é fundamental a determinação e colaboração do responsável máximo pela área onde ocorram as alterações. A resistência à mudança é tendencialmente menor se houver determinação da chefia e se os subordinados tiverem participado na elaboração da acção.

• Os Tipos de Controlo

O controlo pode ser desenvolvido no início e durante o processo produtivo com vista a assegurar que determinados requisitos de qualidade, previamente estabelecidos, são atingidos. Desta forma, há a garantia de que no final, o produto/serviço está apto a ser transferido para o cliente. Este tipo de controlo, orientado para o cumprimento de resultados esperados no futuro, é designado na literatura anglo-saxónica por controlo '*feedforward*'.

Por exemplo: o chefe de cozinha identifica os pontos ou momentos críticos onde é mais provável que ocorra algum desvio capaz de alterar cada cozinhado. É nesses pontos que ele vai verificar os ingredientes, as quantidades, a sequência do preparo, o paladar e a cozedura.

Em cada momento de controlo podem ser detectados desvios. A ocorrência de um desvio determina a sua correcção imediata ou futura (acrescentar sal ou prolongar a cozedura) ou a exclusão (retirada do processo), caso o desvio seja irrecuperável. Isto, para evitar que sejam adicionados outros ingredientes bons a um com defeito, o que iria causar um produto final com defeito e mais dispendioso. Assim, o chefe de cozinha corrige a cozedura e rectifica os temperos para garantir que no final o cozinhado esteja adequado aos parâmetros de qualidade estabelecidos.

O controlo de '*feedback*' é o controlo efectuado no final da operação. Incide sobre o produto final e procura aferir a sua correspondência para com as expectativas do cliente.

Por exemplo: em hotelaria é hábito perguntar aos clientes, na altura do '*check-out*', se ficaram satisfeitos com o serviço, com as instalações e com os atractivos da região. Se um cliente referir que lhe desagradou algum destes aspectos, o controlo de '*feedback*' que está a ser efectuado já não vem a tempo de corrigir esses desvios, para que o cliente não fique insatisfeito. No caso das observações de desagrado dos clientes serem consideradas atendíveis, há que proceder à sua correcção, para que no futuro não se continuem a cometer os mesmos erros. Quanto a estes clientes, 'vítimas' de um ou outro incumprimento, o hotel poderá procurar compensar esse desagrado com uma agradabilidade. Por exemplo poderá fazer uma oferta ao cliente de um artigo de recordação ou uma bebida.

O controlo de '*feedback*' introduz correcções que só vão beneficiar os próximos produtos/serviços a serem produzidos. Contudo, garante a evolução gradual dos serviços e a maior aproximação em relação às preferências do cliente.

Os dois tipos básicos de controlo, '*feedback*' e '*feedforward*', completam-se, pelo que devem ser utilizados conjuntamente.

A implementação da estratégia deve ser flexível em relação à tecnologia, aos processos e às pessoas envolvidas.

A Gestão Estratégica deve orientar-se pela eficácia e pela eficiência. A eficácia é assegurada através de uma 'boa' definição estratégica e a eficiência é assegurada através da sua adequada implementação.

CONCLUSÃO

As empresas hoteleiras em Portugal ainda não adoptam de forma sistemática a Gestão Estratégica. Neste âmbito, as cadeias internacionais de hotéis e os grandes grupos hoteleiros encontram-se mais avançados e detêm maior experiência. Nomeadamente, dispõem de maior capacidade técnica, de quadros especializados, de sistemas de informação integrados e de planeamento estratégico. As empresas que compõem o 'parque hoteleiro nacional' são de pequena dimensão. Só através do aperfeiçoamento da gestão, das suas estruturas internas, da adopção de actuações conjuntas e do apoio dos órgãos estaduais, poderão competir com vantagem no mercado.

Num mercado em mudança onde enfrentam concorrentes fortes, estas empresas necessitam gerir estrategicamente os seus recursos e definir a sua actuação no futuro.

Nesta dissertação tivemos o propósito de apresentar um conjunto relevante de modelos de planeamento estratégico que pudessem vir a ser utilizados pelas empresas hoteleiras. Os exemplos que apresentámos sobre

as empresas hoteleiras são fictícios. No entanto, reproduzem com objectividade o comportamento de empresas reais cujas denominações se ocultam por razões de sigilo.

Com a finalidade de reunir informações sobre as empresas e sobre a indústria, realizámos entrevistas com informadores qualificados, com gestores de um grande grupo hoteleiro e Directores-Gerais de hotéis localizados em Lisboa e no Algarve. Os restantes elementos foram recolhidos junto da Direcção-Geral de Turismo, do Instituto Nacional de Estatística e em publicações especializadas.

A abordagem que fizemos na primeira parte deste trabalho, sobre a caracterização do turismo em Portugal e sobre as características e principais funções das empresas hoteleiras, permitiu-nos explicitar melhor os modelos de planeamento e os princípios de gestão estratégica que apresentámos na segunda parte.

Pela análise que efectuámos, confirma-se que as empresas hoteleiras têm um baixo índice de utilização da sua capacidade instalada (inferior a 50% em 1993). Confirma-se também a inexistência de planeamento formal nas principais unidades hoteleiras que contactámos. Nomeadamente, não têm: departamento de Planeamento, Director de Planeamento, um processo formal de planeamento, nem plano estratégico escrito. Estas empresas revelaram estar ainda na era dos orçamentos.

Confirma-se o aumento da turbulência na indústria, que advém do abaixamento dos preços de passagens aéreas, do aumento da competitividade entre os principais operadores turísticos e das alterações das preferências dos consumidores.

Constatámos, igualmente, que as unidades hoteleiras, isoladamente, têm dificuldade em aceder aos seus mercados-alvo para se implantarem com uma imagem forte e aumentarem as suas vendas. Muitas unidades hoteleiras carecem de estruturas adequadas, pessoal especializado e sistemas de informação integrados que lhes permitam operar com custos menores, com maior produtividade e melhor qualidade de serviço.

Portugal é um destino turístico identificado nos mercados internacionais pela imagem de sol/praias que continua a ser o principal motivador para turistas e excursionistas, embora esteja em declínio. Para alterar esta situação, as empresas necessitam orientar-se para outros segmentos de mercado. A segmentação do mercado permitir-lhes-á oferecer produtos específicos para segmentos em crescimento no mercado internacional como sejam: os praticantes de golfe, as férias de incentivo, as viagens de negócios e as férias activas.

A análise da 'cadeia de valor' típica das empresas hoteleiras em Portugal, revela uma excessiva dependência dos intermediários para a comercialização dos seus produtos. Esta situação implica uma diminuição da

rendibilidade das empresas hoteleiras, na medida em que vêm as suas margens reduzidas de 10 a 20% de comissão, para além de aumentar a sua vulnerabilidade face a eventuais contingências críticas, como sejam: a falência de um operador ou a anulação ou não cumprimento de um contrato de 'allotment'.

Aceder directamente ao cliente é vital em todas as indústrias e mais ainda em hotelaria, onde o produto não 'se move' e o cliente para o consumir tem que se deslocar ao local onde este é 'produzido'. A associação entre empresas poderá ser a opção mais viável para chegar até ao cliente. Esta associação passa por criar Centrais de Reservas acessíveis 'on-line' em bases de dados internacionais, com divulgação generalizada e que possam ser consultadas pelos clientes. Da associação entre hoteleiros nacionais poderá resultar ainda a constituição de alguns operadores turísticos de grande dimensão, com implantação nos referidos mercados e com interesse na indústria local.

Portugal, como destino turístico, deve ser divulgado através da sua identidade própria, baseada em características peculiares, de ordem cultural, ambiental e histórica.

Os turistas que procuram o que é 'genuíno' devem encontrá-lo nas unidades hoteleiras e similares onde comem, dormem e se divertem, bem como na paisagem e no ambiente dos locais que visitam.

As empresas hoteleiras devem assegurar-se de que estão a acompanhar a mudança e devem criar aptidão para oferecer produtos genuínos que sejam valorizados pelo mercado.

A mudança que se impõe é também de ordem estrutural e passa pela educação global e pela implementação de acções correctivas bem dirigidas e eficazes. Em zonas turísticas, os estendais de roupa e as lixeiras em frente das casas, não são cartaz turístico, mas sim uma revelação de atraso e falta de higiene. Disfunções como a falta de qualidade ou inexistência de produtos e serviços básicos, a poluição, a falta de água, as estradas em mau estado e as filas de trânsito, não são susceptíveis de ser compensadas com sorrisos e amabilidade. Só a acção efectiva e integrada do Estado, das empresas e da comunidade em geral lhes poderá por cobro.

As unidades hoteleiras que ofereçam produtos com base nas características locais e nacionais, identificam-se melhor com o destino turístico onde se inserem, reforçam os traços típicos desse destino e levantam barreiras de imitação em relação aos destinos concorrentes.

As empresas concorrentes integradas num dado destino turístico, devem apostar naquilo que sabem fazer melhor. À medida que cada unidade vai reforçando as suas competências distintivas, tenderá a distanciar-se dos seus concorrentes através da oferta de produtos com maior valor ou menor custo para o mercado-alvo que visa servir.

Conclui-se pela necessidade das empresas hoteleiras enveredarem pela gestão estratégica. Só desta forma poderão agir sobre o mercado e adaptar-se à mudança. A sua maior rendibilidade poderá advir de uma escolha criteriosa dos segmentos onde deverão actuar e das funções que deverão desenvolver para gerar valor acrescentado.

CONCEITOS¹

-ACTIVIDADE PRINCIPAL DA EMPRESA - Considera-se a actividade de maior importância, medida pelo valor a preços de venda dos produtos vendidos ou fabricados, ou dos serviços prestados no período de referência. Na impossibilidade de determinação do maior volume de vendas das actividades exercidas, considera-se como principal a que ocupa com carácter de permanência o maior número de pessoas ao serviço.

-ALDEAMENTO TURÍSTICO - Estabelecimento constituído por um complexo de instalações interdependente, objecto de uma exploração integrada, que se destinem a proporcionar aos turistas, mediante remuneração, qualquer forma de alojamento para-hoteleiro, acompanhado de serviços acessórios e com equipamento complementar de apoio.

-APARTAMENTO TURÍSTICO - Conjunto de apartamentos mobilados e independentes habitualmente alugados a turistas dia a dia ou por períodos não superiores a um mês.

¹Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE).

-CAPACIDADE DE ALOJAMENTO - Número máximo de indivíduos que os estabelecimentos podem alojar num determinado momento ou período e que na hotelaria é determinado através do número de camas, considerando como duas as camas de casal. Esta capacidade é a existente ou disponível, visto que se não consideram os estabelecimentos encerrados.

-DORMIDA - Permanência num estabelecimento que fornece alojamento, considerada em relação a cada indivíduo e por um período compreendido entre as 12 horas de um dia e as 12 horas do dia seguinte.

-ENTRADA (DE ESTRANGEIROS) NAS FRONTEIRAS - Número de estrangeiros que entraram no país num dado período, seja qual for o motivo da viagem.

-ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS - Conjunto dos estabelecimentos destinados a proporcionar alojamento, mediante remuneração com ou sem fornecimento de refeições e outros serviços acessórios. Os estabelecimentos hoteleiros classificam-se em: Hotéis, Pensões, Pousadas, Estalagens, Motéis, Hotéis-Apartamentos, Aldeamentos Turísticos e Hospedarias ou Casa de Hóspedes (Dec.-Lei nº328/86, de 30 de Setembro).

- ESTADA MÉDIA POR HOSPEDAGEM** - Relação entre o número de dormidas e o número de hóspedes que deram motivo a essas dormidas.
- ESTALAGEM** - Estabelecimento situado normalmente fora de um centro urbano, instalado em edifício próprio, com zona verde envolvente, oferecendo boas condições de conforto e comodidade e integrando-se, tanto quanto possível, nas características da respectiva região.
- EXCURSIONISTA** - Visitante, residente no estrangeiro, que permanece no território do Continente, Açores e Madeira, e que não passa nenhuma noite em qualquer meio de alojamento do País.
- HÓSPEDE** - Indivíduo que efectiva, pelo menos, uma dormida num estabelecimento hoteleiro. Ainda que se trate do mesmo estabelecimento, o mesmo indivíduo é contado, num dado mês, tantas vezes quantos os períodos que nele permanecer (novas inscrições). O indivíduo que no fim do mês não sai do estabelecimento hoteleiro é contado de novo no mês seguinte.
- HOTEL** - Estabelecimento hoteleiro que ocupa a totalidade de um edifício ou uma parte dele completamente independente, constituindo as suas

instalações um todo homogéneo e dispondo de acesso directo aos andares para uso exclusivo dos clientes.

-HOTEL-APARTAMENTO - Estabelecimento constituído por um conjunto de apartamentos mobilados e independentes, instalado em edifício próprio, e explorado em regime hoteleiro. Para esse efeito considerar-se-á exploração em regime hoteleiro a locação dos apartamentnos dia a dia ou por períodos até um mês, acompanhada pelo menos, da prestação de serviços de limpeza.

-MOTEL - Estabelecimento destinado a estadas normalmente curtas, situado fora dos centros urbanos e na proximidade das estradas, constituído por apartamentos independentes com entradas directas do exterior e com garagem ou parque de estacionamento privativos contíguos a cada apartamento. Não poderão exceder dois pisos, incluindo o rés-do-chão.

-PASSAGEIRO EM TRÂNSITO MARÍTIMO - Visitante que chega e parte no mesmo navio e que é objecto de uma classificação separada. Distinguem-se os passageiros em cruzeiro marítimo dos em trânsito nas carreiras regulares. Note-se que os passageiros em cruzeiro marítimo são considerados internacionalmente como turistas.

-PENSÃO - Estabelecimento hoteleiro que, pelas suas instalações, equipamento, aspecto geral, localização e capacidade, não obedeça às normas estabelecidas para classificação como hotel ou estalagem e satisfaça os requisitos constantes das disposições do Dec.-lei nº328/86, de 30 de Setembro. Para que um estabelecimento seja classificado de pensão deverá ocupar a totalidade de um edifício ou fracção autónoma dele.

-PESSOAL AO SERVIÇO - Pessoas que no período de referência participaram efectivamente na actividade da empresa independentemente do vínculo que tenham. Inclui as pessoas temporariamente ausentes no período de referência para férias, maternidade, conflito de trabalho, formação profissional, assim como doença e acidentes de trabalho de duração igual ou inferior a um mês. Inclui também os trabalhadores de outras empresas que se encontram a trabalhar na empresa sendo aí directamente remunerados. Exclui os trabalhadores a cumprir o serviço militar, em regime de licença sem vencimento, em desempenho de funções públicas (vereadores, deputados), ausentes por doença ou acidente de trabalho superior a um mês, assim como trabalhadores com vínculo à empresa deslocados para outras empresas, sendo nessas directamente remunerados.

-POUSADA - Estabelecimento destinado a fornecer alojamento e alimentação, e que, pelo seu estilo e cor local, se integra tanto quanto possível no pitoresco da região, tendo em vista o objectivo essencial da propaganda turística. Geralmente é construída pelo Estado e adjudicada à exploração privada (Dec.-lei nº207/84, de 25 de Junho).

-POUSADA DE JUVENTUDE - Estabelecimento destinado a hospedagem e explorado sem fim lucrativo, cuja frequência é restrita a grupos limitados de jovens. Está considerada na categoria de "colónias de férias".

-QUARTOS COM CASA DE BANHO PRIVATIVA - Quarto que tem casa de banho para uso privativo dos hóspedes e que dispõem de retrete, lavatório, banheira ou chuveiro ou polibanho.

-REMUNERAÇÕES PAGAS DURANTE O ANO - Montante ilíquido (antes da dedução de quaisquer descontos) em dinheiro e/ou em géneros, pago anualmente com carácter regular a título de horas de trabalho e por horas remuneradas mas não efectuadas (dias feriados, férias e faltas justificadas que não impliquem perda de remuneração). Inclui salário de base e os benefícios em géneros quando façam parte integrante do salário de base, subsídios de alimentação, alojamento e transporte,

diuturnidades ou prémios de antiguidade, prémios de produtividade, de assiduidade, subsídio de função e responsabilidade, subsídio por trabalho por turno e nocturno normal, pagamento de subsídido de férias, Natal e Páscoa, retroactivos, gratificações e outros pagamentos similares.

-TAXA DE OCUPAÇÃO-CAMA - Indicador que permite avaliar a percentagem da capacidade hoteleira total, expressa em camas (as camas de casal são consideradas como duas) que foi utilizada, em média durante o ano. Esta taxa é representada pela relação:

$$\text{T.O. (cama)} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de dormidas durante o ano} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de camas} \times 365}$$

-TURISMO DE ESPAÇO RURAL - Casas particulares integradas em aglomerados populacionais de carácter rural ou em explorações agrícolas, nas quais para além de serem a residência permanente dos seus donos, seja prestada aos turistas uma hospedagem com carácter familiar. Engloba as modalidades de Turismo de Habitação, Turismo Rural ou Agro-Turismo.

-TURISTA - Indivíduo que viaja para fora da sua residência habitual por um período superior a 24 horas.

-TURISTA ESTRANGEIRO - Visitante temporário com residência no estrangeiro que pernoita no território do Continente, Açores ou Madeira. Um mesmo indivíduo é contado tantas vezes quanto os períodos distintos que permanecer no País.

-VISITANTE ESTRANGEIRO - Indivíduo de nacionalidade não portuguesa com residência habitual no estrangeiro e que entra em território nacional.

BIBLIOGRAFIA

- **Aaker, David A.- *Strategic Market Management*. 2ª Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 1988.**
- **Berger, Florence; Ferguson, Dennis H.- "Unlocking your Creative Power". *Cornell Hotel & Restaurant Administration*. EUA. 1986, Vol.27, pp.88-95.**
- **Blomstrom, Robert L.- *Strategic Marketing Planning in the Hospitality Industry: A BOOK OF READINGS*. Michigan; East Lansing: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 1983.**
- **Brewton, Charles- "A model for Analysing the Lodging Industry". *Cornell Hotel & Restaurant Administration*. EUA. 1987, Vol.28, pp.10-12.**
- **Bruce, Leigh- "The Two-Headed Chairmanship that Keeps the Accor Soaring". *International Management*. Reino Unido. 1987, Vol.42, pp.26-28.**
 - **"Chief Executive Of the Year: Culture is Destiny". *Chief Executive*. 1988, Iss.46, pp.29-36.**
- **Cracknell, H; Nobis, G.- *Serviço de Restaurante: MANUAL PRÁTICO E PROFISSIONAL*. Lisboa: Edições CETOP, 1989.**

- **Cullen, Thomas P.; Lambert, Carolyn U.- "Teaching Quantitative Decision Skills in a Hospitality Curriculum". Cornell Hotel & Restaurant Administration. EUA. 1987, Vol.28,pp.42-45.**

- **Davis, Bernard; Stone, Sally- Food & Beverage Management. 2ª Ed. Londres: Butterworth Heinemann, 1991.**

- **Davis, Jerry c.- "Hotels Realize Problems in Overbuilt Market: Financing Art to Come by Employees Scarce": National Real Estate Investor.1989, Vol.31, pp.71-91.**

- **DeRoos, Jan A.- "Development in the '80s: The Facts of Life After Tax Reform". Cornell Hotel & Restaurant Administration. EUA. 1988, Vol.29, pp.10-12.**

- **Direcção-Geral do Turismo- Análise de Conjuntura. Lisboa. Boletim N°6: Jan./ Fev., 1994.**

- **Direcção -Geral do Turismo- O Turismo em 1991. Lisboa, 1991.**

- **Dittmer, Paul R.; Griffin, Gerald G.- Principles of Food, Beverage and Labor Cost Controls: FOR HOTELS AND RESTAURANTS. 4ª Ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1984.**

- **Drennan, David-** *"Down The Organisation"*. **Management Today**. Reino Unido. 1988, pp.129-137.

- **Festa, Gail-** *"Lodging: No Complaints"*. **Restaurant Hospitality**. 1989, Vol.73, pp.114-118.

- **Foster, Douglas-** *Viagens e Turismo: MANUAL DE GESTÃO*. Lisboa. Edições CETOP, 1992.

- **Gonçalves, Vítor F.C.-** *Lições sobre Gestão Estratégica*. Lisboa: ISEG; Mestrado em Gestão, 1991-92 [não publicado].

- **Guerrier, Yvonne; Lockwood, Andrew-** *"Core and Peripheral Employees in Hotel Operation"*. **Personnel Review**. Reino Unido. 1989, Vol.18, pp. 9-15.

- **Hersey, Paul; Blanchard, Ken-** *Management of Organizational Behavior: UTILIZING HUMAN RESOURCES*. 5ª Ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1988.

- **Hodgson, Adele (Editor)-** *The Travel and Tourism Industry: STRATEGIES FOR THE FUTURE*. 1ª Ed. Oxford: Pergamon Press, 1987.

- **Hurst, Rosemary-** *Housekeeping Management: FOR HOTELS AND RESIDENTIAL ESTABLISHMENTS*. Londres: Heinemann, 1975.

- **Jauch**, Lawrence R.; **Glueck**, William F.- ***Business Policy and Strategic Management***. 5ª Ed. (Edição Internacional): McGraw-Hill, 1988.

- **Kast**, Fremout E. et James E. Rosenzweig- ***Organization & Management: A SYSTEMS AND CONTINGENCY APPROACH***. 4ª Ed. (Edição Internacional): McGraw-Hill, 1985.

- **Koontz**, Harold; **Weihrich**, Heinz- ***Management***. 9ª Ed. (Edição Internacional): McGraw-Hill, 1988.

- **Kotler**, Philip- ***Marketing***. Edição Compacta. São Paulo: Atlas Editora, 1980.

- **Lefever**, Michael M.- "*The Gentle Art of Overbooking*". **Cornell Hotel & Restaurant Administration**. EUA. 1988, Vol.29, pp.7-8.

- **Lundberg**, Donald E.- ***The Hotel and Restaurant Business***. 5ª Ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989.

- **McGoldrick**, Beth- "*Selling Well is The Best Defense*". **CFO-The Magazine for Chief Financial Officers**. 1989, Vol.5, pp.26-36.

- **Michaelides**, Stephen G.- "*The Other Side Of John Portman*". **Restaurant Hospitality**. 1988, Vol.72, pp.18-23.



- **Ministério do Comércio e Turismo- Livro Branco do Turismo.** Lisboa, 1991.

- **Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian- The Strategy Process: CONCEPTS AND CONTEXTS.** New-Jersey: Prentice-Hall, 1992.

- **Nanus, Burt; Lundberg Craig- "In Quest of Strategic Planning".** Cornell Hotel & Restaurant Administration. EUA. 1988, Vol.29, pp.18-23.

- **Neves, João Carvalho- Análise Financeira: MÉTODOS E TÉCNICAS.** Lisboa: Texto Editora, 1989.

- **Porter, Michael E.- Estratégia Competitiva: TÉCNICAS PARA ANÁLISE DE INDÚSTRIAS E DA CONCORRÊNCIA.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

- **Post, Tom- "Mr. Turnaround". Sucess.**1988, Vol.35, pp.46-51.

- **Rainat, Joyce- "Hotels: Home Field Advantage". Asian Finance.**1989, Vol.15, pp.48-49.

- **Ramsey, Robert M.- "On my Own". Association Management.** 1989, Vol. 41, pp.181-185.

- **Ries, Al; Trout, Jack- *Positioning: THE BATTLE FOR YOUR MIND.***
1ª Ed. New York: McGraw-Hill, 1986.

- **Robinson Michele- "The First Defense- Improve Md Productivity". *Hospitals*.1989, vol.63, pp.62-64.**

- **Sá, Jorge de Vasconcellos- *Plano Formal: UMA ORGANIZAÇÃO SEQUENCIAL: TEACHING NOTE.*** Lisboa: Instituto de Economia e Gestão; Mestrado em Gestão, 1992.

- ***A Pratical Way To Evaluate Sinergy.*** Handbook of Business Strategy, MacMillian. 1989.

- ***Como Encontrar os Factores Críticos de Sucesso.***
Documento de trabalho N° 36/93. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão; Centro de Estudos de Gestão.

- ***Planeamento de Uma Pequena Empresa: SIMPLIFICANDO O PROCESSO.*** Documento de trabalho N° 36/93. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão; Centro de Estudos de Gestão

- ***Uma Vez Mais Como Definir a sua Missão: O QUADRO ESTRATÉGICO.***
Documento de trabalho N° 33/93. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão; Centro de Estudos de Gestão

- ***Vinte Reflexões sobre o Planeamento: TEACHING NOTE.***
Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão; Mestrado em Gestão, 1992.

- **Samren, Ivar**- "*Service Strategies in Practice*". **European Research**. Holanda. 1988, Vol.16, pp.27-33.

- **Santos, Francisco Lopes**- ***Excelência Estratégica: MÉTODOS PARA A MUDANÇA***. Lisboa: CIFAG, 1992.

- **Silva, João Pina**.-***Lições sobre Recursos Humanos***. Lisboa: ISEG; Mestrado em Gestão, 1991-92 [não publicado].

- **Smith, John Grieve**- ***Estratégia Empresarial***. Lisboa: Publicações Europa-América, 1985.

- **Torres, Adelino**- ***O Método no Estudo***. 3ª Ed. Lisboa: Escher, 1990.

- **Travassos, José Fernando**- ***Análise e Controlo de Circuitos de Mercadorias***. Gestão Hoteleira. Lisboa: Instituto Nacional de Formação Turística, 1982.